

Konzept Swiss HR-Award 2010

Inhalt

1. Grundlagen	1
2. Inhalt des Analyse- und Auswertungskonzepts	2
A. Strategische Orientierung	3
B. HRM-Organisation	4
C. Relations Management (inkl. Arbeitgestaltung und –organisation)	5
D. Performance Management	5
E. Competence Management	6
3. Vorgehen	8
4. Unterschiede im Konzept und Vorgehen zu 2009 sowie Ergänzungen	10
5. Einschränkungen des Analyse- und Auswertungskonzepts	10

1. Grundlagen

Der Aufgabenbereich der HR-Managerinnen und -Manager beziehungsweise der Personalverantwortlichen hat sich in den letzten Jahren erheblich verändert und wird sich auch in Zukunft weiter wandeln. Von den heutigen Spezialistinnen und Spezialisten im Personalbereich wird viel gefordert. Ein zeitgemässes und professionelles Human Resource Management zu betreiben, ist eine grosse Herausforderung. Das Schweizer HRM-Journal HR Today und der Veranstalter der Personal Swiss wollen besondere Leistungen im Human Resource Management auszeichnen und verleihen jedes Jahr den Swiss HR-Award.

Der diesjährige, 10. Swiss HR-Award, wird am 14. April 2010 an der Personal Swiss in Zürich vergeben. Prämiert wird die «Best Practice» im betrieblichen Human Resource Management.

Mit dem Swiss HR-Award werden also vorbildliches Human Resource Management, strategische Orientierung, gut gestaltete Prozesse und optimale Instrumente prämiert. Untersucht wird die Personalarbeit aber nicht deren Erfolg. Zu vergleichen ist dies mit einem Preis für behindertengerechte Gestaltung des Betriebs. Hier ist auch noch nicht garantiert, dass tatsächlich Behinderte beschäftigt werden.

Man mag die Beschränkung auf die Beurteilung der Personalarbeit durch Experteninnen und Experten und beispielsweise das Nichtbeachten der Zufriedenheit der Mitarbeitenden bemängeln. Es muss aber auch beachtet werden, dass die Rahmenbedingungen für die Unternehmen höchst unterschiedlich sind. In einer schrumpfenden Branche kann auch mit einem hervorragenden Human Resource Management weniger erreicht werden, als mit einem mittelmässigen in einer Boombranche. Es ist sogar so, dass bei Unternehmen, welche grossen Restrukturierungen ausgesetzt sind, die Professionalität der Personalarbeit von besonders grosser Bedeutung ist. Dennoch werden die Mitarbeitenden mit dem Unternehmen und der Personalarbeit vergleichsweise weniger zufrieden sein. Fragt man die Mitarbeitenden, werden sie also die Personalarbeit eher zu kritisch beurteilen. Eine Beurteilung der Personalarbeit durch Expertinnen und Experten ist daher ausgewogener und die gewählte Beschränkung ist in diesem Sinn gerechter.

Erfreulicherweise haben zudem die vergangenen Preisverleihungen gezeigt, dass die Ergebnisse der beiden Analysemethoden vergleichbar ausfallen. Das heisst, die Expertenbeurteilungen stimmen in der Regel tatsächlich mit den Erfahrungen der Mitarbeitenden überein.

Einige weitere Aspekte müssen beachtet werden:

- In einer ersten Phase wird die Analyse der Personalarbeit aufgrund einer Selbstdeklaration per (Online-)Fragebogen durchgeführt. Wenn die Selbstdeklaration unvollständig erfolgt, wirkt sich dies entsprechend negativ auf die Beurteilung aus. Nur die am besten bewerteten Unternehmen werden durch ein Team von Expertinnen und Experten vor Ort persönlich evaluiert und vertieft beurteilt.
- Die erste Analyse basiert auf einer schriftlichen Befragung. Dies schränkt die Möglichkeit des Fragenumfangs, der Fragetiefe und der Differenzierung naturgemäss ein. Die Analyse bleibt somit etwas an der Oberfläche.
- Das Analyse- und Auswertungskonzept ist zwar durch empirische Erkenntnisse über die Erfolgswirksamkeit bestimmter Konzepte, Massnahmen und Instrumente des HRM untermauert. Dennoch ist sie nicht wertfrei.
- Bei der Bewertung der Interviews spielt natürlich mit wie gut und anschaulich die Unternehmensvertreter/innen ihre Konzepte, Instrumente und Verfahren darstellen und transparent machen und aussagefähige Dokumente bereitstellen.

Die Grundannahmen hinter dem Analyse- und Auswertungskonzept sind:

- Je mehr Aspekte des Human Resource Management berücksichtigt werden, je mehr (gemäss empirischer Untersuchungen erfolgswirksame) Instrumente eingesetzt werden, desto besser wird das Human Resource Management beurteilt.
- Vielfalt (Diversity) bei den Mitarbeitenden fördert Problemlösungskompetenz und somit den Unternehmenserfolg. Entsprechend sind Massnahmen welche die Vielfalt fördern positiv.
- Je fundierter die Berücksichtigung der gesellschaftlichen Ansprüche erfolgen desto besser. Besonders wenn diese wie bspw. bzgl. der Nichtdiskriminierung eigentlich gesetzlich zwingend zu berücksichtigen wären.
- Mehr und breitere Information wird als besser erachtet als weniger und eingeschränkte Informationen. Insbesondere da angenommen wird, dass Strategien nur erfolgswirksam realisiert werden können, wenn diese breit verankert sind.
- Die Qualität der Arbeits- und Personalprozesse nimmt zu, je besser alle (internen) Interessengruppen integriert sind.

2. Inhalt des Analyse- und Auswertungskonzepts

Für die Analyse wurden die erhobenen Aspekte des Human Resource Managements in folgende fünf Dimensionen unterteilt:

- A. Strategische Orientierung
- B. HRM-Organisation
- C. Relations Management (inkl. Arbeitsgestaltung und -organisation)
- D. Performance Management
- E. Competence Management

Der Aufbau der einzelnen Dimensionen wird unten beschrieben. Einige Fragen bzw. Antwortmöglichkeiten sind mehr als einer Dimension zugeordnet, jedoch wird jede Frage nur einmal dargestellt.

A. Strategische Orientierung

Ist die Personalstrategie dokumentiert und wie? (Frage 1)

Jedes Unternehmen verfügt über eine Personalstrategie. Implizite, also nicht dokumentierte Personalstrategien werden aber weniger wirksam sein, als explizit dokumentierte.

Liegt eine eigenständige, generische Personalstrategie vor? (Frage 2)

Personalstrategien werden oft aus der Unternehmensstrategie abgeleitet. Dies ist aber nur unter ganz seltenen Umständen erfolgreich. Erfolgreiche Personalstrategien werden unter Berücksichtigung der internen und externen Arbeitsmarktbedingungen in Abstimmung mit den unternehmensstrategischen Rahmenbedingungen (aber nicht in reiner Ableitung aus diesen) verfasst.

Welche Gruppen werden an der Entwicklung der Personalstrategie beteiligt? (Frage 3)

Die Strategieentwicklung wurde traditionell als Aufgabe der obersten Führung betrachtet. Differenzierte und abgestützte Strategien lassen sich jedoch nur mit dem Gesamtwissen der Organisation entwickeln. Je mehr Hierarchieebenen und Mitarbeitendengruppen in geeigneter Form in den Entwicklungsprozess involviert werden können, desto besser sind die Strategie und deren Verankerung im Unternehmen.

Welche strategischen und operativen Personalziele werden im Unternehmen gesetzt? (Frage 4)

Die Personalstrategie soll die operative Arbeit leiten und Klärung für operative Entscheide erbringen. Zu diesem Zweck sind beispielsweise Zielaussagen zum Personalbestand, seiner Struktur und Qualität (hinsichtlich Qualifikation, Leistung, Zufriedenheit, Commitment), der Kostenpositionierung sowie für Ziele für das Personalmanagement selbst erforderlich.

Werden die strategischen und operativen Ziele des Personalbereichs kommuniziert und wem? (Frage 5)

Je mehr Mitarbeitendengruppen und andere Interessengruppen Einblick haben resp. je spezifischer sich die Kommunikation an den Empfänger richtet, desto grösser ist die Wirksamkeit.

Wie wird die Erreichung der Personalziele gesteuert? (Frage 6)

Jede Massnahme und Personalziele resp. -strategien ganz besonders müssen bezüglich der Zielerreichung überwacht werden. Dies hat zweiteilig zu erfolgen. Zum ersten müssen die Informationen ermittelt und verbreitet werden. Hier ist eine breitere, stufengerechte (GL, Kader, Mitarbeitende, Aktionäre/Eigentümer, Öffentlichkeit) einer eingeschränkten Information vorzuziehen. Zum zweiten müssen aus den Informationen ggf. Massnahmen abgeleitet werden. Zu diesem Zweck müssen die Führungsverantwortlichen (GL, Kader usw.) die Erreichung der Personalziele als persönliche Ziele oder explizite Aufgabe haben.

Welche Rollen des Human Resource Managements werden durch Ihre HR-ManagerInnen wahrgenommen; sind sie an der Unternehmensführung & -entwicklung beteiligt? (Frage 7)

Die Resource Personal ist für den Unternehmenserfolg bei der grossen Mehrheit der Unternehmen ein entscheidender Faktor. Entsprechend ist davon auszugehen, dass ein starkes, in der Unternehmenshierarchie hoch angesiedeltes und an den wichtigen Unternehmensentwicklungsprozessen beteiligtes HRM mehr zum Unternehmenserfolg beiträgt als ein reduziertes HRM.

Vorbereitung des Unternehmens auf die Herausforderungen des demografischen Wandels? (Frage 8)

Den Herausforderungen des demografischen Wandels müssen sich alle Unternehmen stellen. Unternehmen, die sich dieser Herausforderungen bereits bewusst sind und Massnahmen ergriffen haben, haben einen strategischen Vorsprung.

Systematik und Umfang des Personalcontrollings? (Frage 12, 15)

Wie bereits wiederholt ausgeführt, trägt die Ressource Personal viel (oder eben zu wenig) zum Unternehmenserfolg bei und ist zudem sehr teuer. Je differenzierter, ein sachgerechtes Personalcontrolling erfolgt, desto besser kann ein Unternehmen den Erfolgsbeitrag des Personals optimieren.

Systematik und Umfang von Personalkennzahlen? (Frage 16)

Kennzahlen spielen im Rahmen des Personalcontrollings eine wichtige Rolle. Eine differenzierte und regelmässige Erhebung von Personalkennzahlen trägt zu einem erfolgreichen Personalcontrolling und damit zur Erreichung der strategischen Ziele bei.

B. HRM-Organisation

Inwieweit können die Mitarbeitenden die beschriebenen Personalprozesse einsehen? (Frage 9)

Je mehr die HRM-Prozesse für alle einsehbar sind, desto mehr steigt die Qualität der Prozesse.

Qualität der Personaldatenverwaltung? (Frage 10)

Die Personaldaten spielen im Rahmen der Führung eine nicht unerhebliche Rolle. Durch eine umfassende und effiziente Verwaltung wird ein positiver Beitrag für den Unternehmenserfolg erreicht.

Verfügbarkeit der Personaldatenverwaltung? (Frage 11)

Je besser die Personaldaten – für unterschiedliche Mitarbeitendengruppen - verfügbar sind, desto eher wird ein positiver Beitrag für den Unternehmenserfolg erreicht.

Systematik, Umfang und Art der Personalplanung? (Frage 13, 14)

Obwohl das Personal eine sehr teure Ressource ist, betreiben die Unternehmen nur sehr wenig Personalplanung. Die Planung beschränkt sich oftmals auf Jahres- oder Mehrjahres-Personalbudgets und allenfalls auf Nachfolgeplanungen. Für den Erfolg des HRM, gerade bei schnell wechselnden Rahmenbedingungen, ist eine Personalplanung, wie empirische Studien gezeigt haben, mitentscheidend.

Beschreibung von Funktionen, Rollen, Stellen, Kompetenzen? (Frage 17)

Beschreibungen von Stellen, Funktionen, Rollen und Kompetenzen sind ein zentraler Angelpunkt des HRM. Dabei stellen systematische Funktions- und/oder Rollenbeschreibungen eine elementare Basis für die Mehrheit der Personalprozesse dar. Beispielsweise sollten sich die Personalgewinnung, die Entlohnung, die Beurteilung und Zielvereinbarung und die Personalentwicklung darauf abstützen. Fehlen diese Beschreibungen, dann ist dies negativ. Kompetenzmodelle und -beschreibungen sind eine Erweiterung, welche die strategische Orientierung verbessern können.

Einsatz dieser Beschreibung (Funktionen, Rollen, Stellen, Kompetenzen)? (Frage 18)

Die Beschreibungen sollten für alle Mitarbeitenden transparent sein. Werden die Beschreibungen ausserdem regelmässig aktualisiert und für Personalentscheidungen (z.B. bei der Entlohnung, Beurteilung) herangezogen, so ist das positiv.

C. Relations Management (inkl. Arbeitgestaltung und -organisation)

Mitwirkung, Partizipation der Mitarbeitenden (Gremien oder Instrumente)? (Frage 19)

Mitwirkung und Partizipation der Mitarbeitenden von der Ebene Arbeitsplatz bis zur Ebene Unternehmen haben sich in der Mehrheit der Fälle als erfolgreich erwiesen.

KollegInnen-Beteiligung an der Personalauswahl? (Frage 20)

Verschiedene Untersuchungen haben nachgewiesen, dass die Beteiligung von zukünftigen Arbeitskolleginnen und -kollegen, die Qualität und den Erfolg der Personalauswahl verbessern.

Umfang und Korrektheit des Mitarbeitendenschutzes? (Frage 21)

Je besser und umfassender alle Aspekte des Mitarbeitendenschutzes (Arbeitssicherheit, Gesundheit, Diskriminierung, Work-Life-Balance) berücksichtigt werden, desto besser.

Beteiligung von Männern und Frauen an wichtigen Personalprozessen? (Frage 22)

Die Geschlechtsdiskriminierung ist immer noch ein grosses Problem, das auch zur suboptimalen Nutzung des Mitarbeitendenpotenzials führt. Deshalb werden alle Massnahmen gegen die Diskriminierung positiv bewertet.

Elemente der Arbeitgestaltung (Frage 23)

Eine bestmögliche Gestaltung der Arbeit, der Arbeitsumgebung sowie der Technik und Organisation sind wesentliche Voraussetzungen einen optimalen Arbeitseinsatz.

Programm zur betrieblichen Gesundheitsförderung? (Frage 24, 25)

Die betriebliche Gesundheitsförderung leistet einen wesentlichen Beitrag zur Vermeidung solcher Gesundheitsstörungen, die am Arbeitsplatz entstehen.

D. Performance Management

Qualität (Beteiligte) der Mitarbeitenden-Beurteilung? (Frage 26)

Zwar wird immer noch nicht überall eine systematische Mitarbeitendenbeurteilung betrieben; diejenigen Unternehmen, welche aber die klassische Mitarbeitendenbeurteilung durch die Vorgesetzten erweitert haben, und beispielsweise auch Beurteilung der Vorgesetzten durch Mitarbeitende, Beurteilung durch Kolleginnen und Kollegen, Selbstbeurteilung und Beurteilung durch die (interne/externe) Kundschaft, sind noch erfolgreicher.

Qualität (Beteiligte) bei der Entwicklung der Mitarbeiterziele für den periodischen Zielvereinbarungsprozess (MbO)? (Frage 27)

Zielvereinbarung ist ein unverzichtbarer Bestandteil der Mitarbeitendenführung und -beurteilung. Für den Erfolg der Zielvereinbarung ist wesentlich, dass die Mitarbeitenden wesentlich an der Zielfestlegung mitwirken können.

Nutzung der Ergebnisse des periodischen Zielvereinbarungsprozesses? (Frage 28)

Werden die Ergebnisse für Personalentscheidungen (z.B. bei der Entlohnung, Karriereplanung) herangezogen, so ist das positiv.

Zeitliche Gestaltung des periodischen Zielvereinbarungsprozesses? (Frage 29)

Eine zeitliche Trennung der Beurteilung und Planung hilft, das Gespräch nicht zu überfrachten und sorgt dafür die beiden Elemente nicht zu vermischen.

Aufbauqualität des Lohnsystems und Lohnentwicklung (Frage 30, 31)

Praktisch alle empirischen Untersuchungen belegen, dass Unternehmen mit Leistungslohn, mit Erfolgs- und/oder Kapitalbeteiligung erfolgreicher sind als ohne. Ausserdem sind bei erfolgreichen Unternehmen wesentlich häufiger systematisch aufgebaute Lohnsysteme/-elemente zu finden als bei weniger erfolgreichen.

Transparenz des Lohnsystems? (Frage 32)

Transparenz ist wesentlich für die Anreizwirksamkeit eines Lohnsystems.

Nutzenoptimierung/Bedürfnisgerechtigkeit der Kompensation/ Arbeitszeitgestaltung? (Frage 33)

Wahlmöglichkeiten im Bereich Entlohnung und Arbeitszeit sind schon lange erfolgswirksam identifiziert worden. Wahlmöglichkeiten ermöglichen den Mitarbeitenden eine bessere Befriedigung der eigenen Bedürfnisse ohne (wesentliche) Zusatzkosten für das Unternehmen.

Art der eingesetzten Instrumente der Personaleinführung? (Frage 38)

Mitarbeitenden-Einführung ist ein grundlegender Baustein für einen erfolgreichen Mitarbeitendeneinsatz. Je breiter die Palette der Instrumente der Mitarbeitenden-Einführung ist, desto spezifischer und damit erfolgreicher, kann die individuelle Mitarbeitenden-Einführung gestaltet, d.h. möglichst schnell die optimale Performance der Mitarbeitenden erreicht werden.

Förderung der Ausgewogenheit zwischen Arbeit und Privatleben (Work-Life-Balance)? (Frage 47)

Die Work-Life-Balance bildet einen Kernbaustein für die Nachhaltigkeit des Personalmanagements. Es ermöglicht den Mitarbeitenden ihre physische und psychische Leistungsfähigkeit nachhaltig hoch zu halten. Für die Umsetzung dieses Ziels müssen die Unternehmen entsprechende Angebote zur Verfügung stellen.

Nutzung des Instrumentariums der Freisetzung? (Frage 50)

Personalfreisetzungen gibt es bei allen Unternehmen. Notwendige Personalfreisetzungen können höchst unterschiedlich umgesetzt werden. Alle Massnahmen, welche die Zahl der nicht weiter beschäftigten Mitarbeitenden reduzieren und Massnahmen, welche es den Betroffenen erleichtern im Arbeitsleben integriert zu bleiben, verbessern das Image des Unternehmens und die Befindlichkeit der verbleibenden Mitarbeitenden und tragen so zur Leistungsfähigkeit und damit zur Erfolgsicherung des Unternehmens bei.

E. Competence Management

Massnahmen, um sich als Arbeitgeber bekannt zu machen ? (Frage 34)

Sowohl in konjunkturellen Hochphasen als auch in Rezessionen ist es für den Unternehmenserfolg bedeutend die besten Mitarbeitenden gewinnen zu können. Als Arbeitgeber bekannt zu werden, ist dafür eine grundlegende Voraussetzung.

Umfang, Breite der Rekrutierungskanäle? (Frage 35)

Die betriebliche Personalgewinnung muss je nach Mitarbeitendekategorie unterschiedliche Rekrutierungskanäle einsetzen. Je differenzierter die eingesetzten Rekrutierungskanäle sind, desto besser.

Grundlegender Gedanke der Rekrutierung? (Frage 36)

Eine Rekrutierungspolitik, die sich an der Vielfalt orientiert, führt zu einer Besserstellung auf dem Arbeitsmarkt und verbessert das Problemlösungspotenzial des Unternehmens.

Breite der systematisch eingesetzten Instrumente der Personalauswahl? (Frage 37)

Die verschiedenen Instrumente der Personalauswahl können den Berufserfolg unterschiedlich gut prognostizieren. In der Regel ist der geldwerte Erfolgsbeitrag eines besseren Auswahlinstruments höher, als die in der Regel höheren Kosten. Deshalb wurden Unternehmen je besser bewertet, je mehr wissenschaftlich fundierte Instrumente eingesetzt werden.

Spezifische Human Resource Management-Programme für besondere Arbeitnehmendengruppen (soziale Verantwortung)? (Frage 39)

Für verschiedene Arbeitnehmendengruppen bestehen Hürden (bspw. für die Anstellung von Behinderten, für die Karriere von Frauen usw.). Je mehr ein Unternehmen mit spezifischen Programmen diese Hürden abbaut, desto besser kommt das Unternehmen den Forderungen der Gesellschaft nach und desto vielfältiger wird der Personalbestand. Ein vielfältiger Personalbestand führt zu einer Besserstellung auf dem Arbeitsmarkt und verbessert das Problemlösungspotenzial des Unternehmens.

Breite der Personalentwicklung? (Frage 40)

Personalentwicklung kann sich verschiedene Dimensionen, wie individuelle Entwicklung/ Laufbahnplanung, lebenszyklusorientierte Entwicklung, arbeitsplatzbezogene Kompetenzerweiterung und Team- und Organisationsentwicklung beziehen. Je mehr Dimensionen erfasst werden, desto vollständiger und wirksamer ist die Personalentwicklung.

Weiterbildungsreglement? (Frage 41)

Die konkrete, erfolgreiche Umsetzung der Personalentwicklung setzt entsprechende Massnahmen voraus. Werden Rahmenbedingungen für die Weiterbildung in einem entsprechenden Reglement geregelt, ist dies positiv.

Vielfalt der Instrumente/Massnahmen der Personalentwicklung? (Frage 42)

Für die Umsetzung der Personalentwicklungsziele steht eine grosse Zahl von Instrumenten zur Verfügung. Die Vielfalt der spezifischen Rahmenbedingungen und Problemstellungen verlangt, dass möglichst viele, der bewährten Instrumente eingesetzt werden.

Evaluation der Personalentwicklung? (Frage 43)

Um die Wirksamkeit der Personalentwicklung zu überprüfen und ggf. Optimierungsbedarf ableiten zu können, ist eine differenzierte Evaluation der Personalentwicklung auf mehreren Ebenen notwendig.

Karrierewege im Unternehmen? (Frage 44)

Vielfältige Karrierewege im Unternehmen tragen dazu bei, den unterschiedlichen Anforderungen verschiedener Mitarbeitendengruppen sowie des Unternehmens gerecht zu werden.

Retentionmanagement? (Frage 45)

Unerwünschte Fluktuation führt zu einem hohen Kosten und stellt zum anderen einen eigentlichen Misserfolgsfaktor dar. Massnahmen zur Bindung der Mitarbeitenden tragen damit zur Senkung der Kosten und zu einem Konkurrenzvorteil bei.

Standortbestimmung? (Frage 46)

Systematische, regelmässige Standortbestimmungen für alle Mitarbeitenden können dazu beitragen, Demotivation vorzubeugen und den psychologischen Vertrag zu erneuern und so leistungsfähige Mitarbeitende länger behalten zu können.

Existenz und Funktion eines Wissensmanagers? (Frage 48)

Das Wissen ist eine wichtige Erfolgsvoraussetzung. Die Schaffung einer expliziten Zuständigkeit, bietet eine gewisse Gewähr, dass die Fragen der Wissenspflege und -sicherung auch beachtet werden.

Vorhandensein der Instrumente für den Wissenstransfer? (Frage 49)

Die konkrete, erfolgreiche Umsetzung des Wissensmanagements setzt entsprechende Massnahmen voraus. Je mehr solche eingesetzt werden desto besser, können die Ziele des Wissensmanagements erreicht werden.

Nutzung des Instrumentariums im Rahmen von Austritten? (Frage 51)

Systematische Austrittsinterviews tragen dazu bei, Wissen der austretenden Person zu sichern und Informationen für Lern- und Verbesserungsmöglichkeiten für das Unternehmen zu erhalten.

3. Vorgehen

In einem ersten Schritt werden die Unternehmen aufgefordert, sich um den Swiss HR-Award 2010 zu bewerben, indem sie bis zum 20. November 2009 einen Online-Fragebogen ausfüllen. Die Aufforderung zur Teilnahme erfolgt über die Zeitschrift HR Today, den elektronischen Newsletter oder direkte Ansprache interessierter Unternehmen und Teilnehmer von HRM-Fachausbildungen an der Fachhochschule Nordwestschweiz.

Für den Swiss HR-Award 2009 hatten sich 22 Unternehmen beworben und uns ihre Angaben übermittelt, welche nach dem unter 2. gerade beschriebenen Analyse- und Auswertungskonzept analysiert und ausgewertet wurden.

Im letzten Jahr wie auch in den Vorjahren zeigte sich, dass die Streuung zwischen den Unternehmen gross war und somit durch den Fragebogen eine gute Differenzierung erreicht werden konnte. Allen teilnehmenden Unternehmen wird ihr Abschneiden auf jeder Dimension, im Vergleich zu dem Unternehmen das auf dieser Dimension am Besten abgeschnitten hat, in Form einer graphischen Darstellung (Spinnennetz) zurückgemeldet. Ausserdem erhält jedes Unternehmen dieses Papier zum Konzept und Vorgehen des Swiss HR-Awards sowie ein Teilnahmezertifikat.

Aus diesen Daten werden dann die besten Unternehmen ermittelt. Für die zweite Analysephase wird basierend auf dem Analysekonzept ein Interviewleitfaden entwickelt, anhand dem die angegebenen HRM-Konzepte, -Verfahren und -Instrumente vertieft beurteilt werden konnten. Diese vertiefte Analyse muss sich allerdings auf ausgewählte Bereiche beschränken und kann nicht das gesamte Human Resource Management des Unternehmens erfassen.

Neben den fünf Dimensionen aus dem Internetfragebogen wird zusätzlich der Bereich F Zertifizierung in die vertiefende Analyse aufgenommen. Dies geschieht in der Annahme, dass Unternehmen, die (mehrfach) und regelmässig zertifiziert sind, ihre Prozesse dokumentieren, reflektieren und von aussen begutachten lassen. Zudem können die teilnehmenden Unternehmen beim Jubiläumsaward ein Projekt, Massnahme oder Initiative aus den letzten Jahren vorstellen, das zum Beispiel besonders innovativ ist oder einen besonders grossen Nutzen geschaffen hat.

Für die einzelnen Bereiche des Interviewleitfadens werden jeweils Bewertungskriterien entwickelt, um den AuditorInnen-Teams die Bewertung zu vereinfachen sowie sicherzustellen,

dass die verschiedenen AuditorInnen-Teams vergleichbare Kriterien heranziehen. Bewertungskriterien waren in den letzten Jahren beispielsweise seit wann Massnahmen und Konzepte durchgeführt werden, inwieweit diese evaluiert werden und welche Mitarbeitenden davon profitieren können.

Kommt es vor, dass sich Unternehmen mehrfach bewerben und bereits in den Vorjahren den Sprung unter die besten Unternehmen schafften, wird der Fokus in den Audits darauf gelegt, was sich im Vergleich zu den vergangenen Audits verändert hat bzw. die Themen weiter vertieft.

Die besten Unternehmen für den Swiss HR-Award 2010 werden im Januar 2010 von zweiköpfigen AuditorInnen-Teams besucht. Dabei werden Interviews mit UnternehmensvertreterInnen (zumeist Leitung HRM) anhand des Interviewleitfadens geführt. Mitglieder der AuditorInnen-Teams sind voraussichtlich folgende Mitarbeitende der Fachhochschule Nordwestschweiz:

- Marion Alt
- Stephanie Greiwe
- Prof. René Hartmann
- Prof. Dr. Christoph Minnig
- Dr. Anja Mücke (Projektleitung)
- Regula Spaar
- Prof. Dr. Guy Ochsenbein

Die UnternehmensvertreterInnen bekommen den Interviewleitfaden mindestens eine Woche vor dem Termin zugestellt. So können sie sich zum einen auf das Gespräch und die Themen einstellen. Zum anderen sollten zu bestimmten Themen Dokumentationen bereitgestellt werden, die Aussagen der Selbstdeklaration und des Interviews belegen und illustrieren sollten.

Die Interviews werden von beiden Mitgliedern des AuditorInnen-Teams jeweils schriftlich protokolliert. Die bereitgestellten zum Teil sehr umfangreichen Dokumentationen werden zur Ergänzung der Protokolle herangezogen. Anschliessend wird von jedem Mitglied des AuditorInnen-Teams basierend auf den Kriterien jeweils unabhängig voneinander eine Bewertung vorgenommen. Diese werden miteinander abgeglichen und zu einer gemeinsamen Unternehmensbewertung anhand der sechs Dimensionen integriert.

Im Rahmen eines gemeinsamen Workshops mit allen AuditorInnen-Teams werden die einzelnen Unternehmens-Bewertungen auf die Einheitlichkeit der Massstäbe geprüft und verbal validiert. Pro Dimension können maximal sechs Punkte erreicht werden. Zudem werden auch für das vorgestellte Projekt maximal sechs Punkte vergeben. Die im Audit erreichbare Maximalpunktzahl beträgt somit 42 Punkte. Die im Audit erreichte Punktzahl wird mit der erreichten Punktzahl aus der Onlinebefragung verrechnet. Dafür wird die in der Onlinebefragung erreichte Punktzahl auf eine Maximalpunktzahl von 42 normiert. Das Ergebnis des Audits erhält dabei ein Gewicht von zwei Drittel und das Ergebnis der Onlinebefragung ein Gewicht von einem Drittel. Aus dieser Gesamtpunktzahl wird dann die der Jury unterbreitete Rangreihenfolge gebildet. Der Jury werden nur noch die drei bestplatzierten Unternehmen sowie das Unternehmen, das für den Sonderpreis KMU vorgesehen ist, mit entsprechender Dokumentation zur definitiven Rangierung unterbreitet.

Die Jury setzt sich zusammen aus:

- Ruth Derrer Balladore, Schweizerischer Arbeitgeberverband
- Stephan Peterhans, PricewaterhouseCoopers
- Beat Inaebnit, Zürcher Kantonalbank

- Renato Merz, ABB Schweiz AG
- Prof. Dr. Bruno Staffelbach, ISU, Uni Zürich
- Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Norbert Thom, IOP, Uni Bern
- Connie Voigt, HR Today

4. Unterschiede im Konzept und Vorgehen zu 2009 sowie Ergänzungen

Das hier beschriebene Konzept und Vorgehen wurde bereits für die Ermittlung des Swiss HR-Awards 2004 bis 2009 angewendet und hat sich dort bewährt. Daher wurden für den Award 2010 hinsichtlich des Fragebogens keine Modifikationen im Vergleich zum letzten Jahr vorgenommen. Aufgrund der Anzahl an teilnehmenden Unternehmen wird entschieden, wie viele Unternehmen für Audits vor Ort besucht werden. Letztes Jahr waren das die besten sechs Unternehmen plus das beste KMU.

Während die letztjährige Schwerpunktdimension das Relations Management war und bei der Auswertung des Fragebogens als auch der Audits doppelt gewichtet wurde, wird für den Jubiläumsaward auf eine Fokusdimension verzichtet. Dafür wird den Unternehmen die Gelegenheit geboten, ein Projekt genauer vorzustellen.

Zudem wird beim Swiss HR-Award 2010 zum dritten Mal ein KMU-Sonderpreis vergeben.

5. Einschränkungen des Analyse- und Auswertungskonzepts

Das beschriebene Analysekonzept lässt erwarten, dass Grossunternehmen gegenüber kleinen und mittleren Unternehmen zu gut beurteilt werden würden. Ist es doch bei Grossunternehmen wahrscheinlicher, dass bei ihnen viele, erfolgsversprechende Instrumente entwickelt und eingesetzt werden. Dieser Effekt wird aber dadurch gemildert, dass es für kleinere Unternehmen viel leichter ist, gewisse Konzepte umzusetzen, da dazu nicht ein riesiger Apparat in Bewegung gesetzt werden muss.

Das hier vorgestellte Analyse- und Auswertungskonzept kann den Eindruck vermitteln, es gäbe ein klar definiertes vorbildliches und erfolgreiches Human Resource Management. Dies ist selbstverständlich unzutreffend. Je nach wirtschaftlichen, gesellschaftlichen, politischen oder regionalen Umständen usw., können unterschiedliche HRM-Konzepte angezeigt sein. Diese Differenziertheit kann hier leider nicht geleistet werden.

Das Ergebnis dieser Analyse hat also eine beschränkte Aussagekraft und kann für sich keine absolute Wahrheit beanspruchen. Es kann aber auf jeden Fall dazu dienen, die eigene Personalarbeit zu reflektieren und gegebenenfalls Massnahmen zu ergreifen.

Für die vertiefenden Interviews müssen innerhalb der Dimensionen Schwerpunkte gesetzt werden und es kann nicht das gesamte Human Resource Management des Unternehmens erfasst werden. Hier kann es natürlich sein, dass die Auswahl gerade die Bereiche abgedeckt hat, in der einige Unternehmen eine besondere Stärke und andere Unternehmen noch Handlungsbedarf aufweisen. Daher wird die Selbstdeklaration, die das HRM in ganzer Breite mit berücksichtigt, nicht nur zur Vorselektion verwendet, sondern wird in der Endrangierung mit einem Gewicht von einem Drittel berücksichtigt. Die Interviews dienen nicht nur der Vertiefung, sondern es können stichprobenweise die im Onlinefragebogen gemachten Aussagen überprüft werden.

Dr. Anja Mücke

*Fachhochschule Nordwestschweiz
Hochschule für Wirtschaft
Institut für Personalmanagement und Organisation*

Olten, August 2009