

11. Swiss HR-Award

Best Practice in Human Resource Management 2011

Ausgezeichnetes
HRM: Die drei
besten Unternehmen
in der Schweiz



Veranstalter

HR Today

Das Schweizer Human Resource Management-Journal

Personal
Swiss

10. Fachmesse für
Personalmanagement
10ème salon solutions ressources
humaines



Konzeption und Realisation

n|w

Fachhochschule
Nordwestschweiz

Medienpartner

ALPHA
DER KADERMARKT DER SCHWEIZ

Nicht nur die HR-Abteilung, sondern das ganze Unternehmen gewinnt

Die AXA Winterthur, das Generalsekretariat des EDI und Coca-Cola machen das Rennen um den Swiss HR-Award 2011. Die Wistar Informatik und die Ergon Informatik, die es unter die TOP 8 geschafft haben, beweisen, dass KMU mit den «Grossen» mithalten können.

Der Swiss HR Award wird in diesem Jahr zum elften Mal verliehen. Er prämiert vorbildliches Human Resource Management, die strategische Ausrichtung des HRM, gut gestaltete Prozesse und optimale Instrumente.

Der Nutzen

Was kann man mit der Teilnahme am Swiss HR-Award ausser der Trophäe gewinnen?

- Zunächst erhält jeder Bewerber eine Benchmarking-Auswertung von seiner HRM-Strategie sowie seiner eingesetzten Prozesse und Instrumente (siehe hierzu auch ausführlicher im Abschnitt «Das Evaluationskonzept»).
- Die Auswertung kann im eigenen Unternehmen als Leistungsausweis und Stärkung des eigenen HRM gegenüber der Unternehmensleitung eingesetzt werden. Sie hilft aber auch, Optimierungsbedarf genauer auszuloten.
- Das gesamte Analyse- und Auswertungskonzept des Swiss HR-Award beruht auf empirischen Erkenntnissen über die Wirksamkeit bestimmter HRM-Konzepte, -Massnahmen und -Instrumente für den Unternehmenserfolg. Werden also aufgrund der Auswertung Verbesserungsmassnahmen im HR der Unternehmung eingeleitet, so steigen nicht nur die Chancen auf

eine bessere Platzierung im kommenden Jahr, sondern mittelfristig auch auf einen wachsenden Unternehmenserfolg (selbstverständlich in Abhängigkeit von weiteren, insbesondere wirtschaftlichen und politischen Rahmenbedingungen).

- Erreicht ein Bewerber eine Platzierung unter den TOP 8, so ist dies bereits ein hervorragender Leistungsausweis für die Personalarbeit im Unternehmen und trägt nicht nur dazu bei, das eigene Unternehmen auf dem Arbeitsmarkt bekannter zu machen, sondern unterstützt auch nachweislich die Optimierung des Images als attraktiver Arbeitgeber. Beides wiederum trägt dazu bei, den Rekrutierungserfolg zu steigern.
- Bei einer Platzierung unter den TOP 8 wird zudem ein kostenloses Vor-Ort-Audit durchgeführt, das noch stärker im Detail hilft, konkrete Anhaltspunkte für Entwicklungsmöglichkeiten im betrieblichen HRM zu erkennen (siehe hierzu auch ausführlicher im Abschnitt «Das Evaluationskonzept»).

Auch in diesem Jahr gab es Unternehmen, die sich zum wiederholten Mal um den Swiss HR-Award beworben haben. Wir konnten feststellen, dass die Feedbacks aus den früheren Jahren für eine kontinuierliche Verbesserung der eigenen HR-Praxis genutzt wurden und in kurzer Zeit teilweise erstaunliche Fortschritte gemacht wurden.

Bislang ist es jedes Jahr auch einem KMU gelungen, unter die TOP 8 zu kommen. In diesem Jahr haben es sogar zwei KMU – sowie eine Nichtregierungsorganisation mit 64 Mitarbeitenden – geschafft. Um diese beachtlichen Anstrengungen der KMU gebührend zu honorieren und ihnen auch weiterhin eine gute Chance zu geben, gegenüber den Vorteilen der Grossunternehmen bestehen zu können, enthält der Interviewleitfaden seit diesem Jahr spezielle Fragen, die den KMU die Chance geben, ihre besonderen Stärken gegenüber Grossunternehmen zu präsentieren. Hierzu können zum Beispiel folgende Aspekte gehören: eine offene interne Kommunikation, eine enge Verflechtung von Führung und Per-

sonalentwicklung oder die Möglichkeit für die Mitarbeitenden, ein breites Spektrum an Fähigkeiten und Kenntnissen über unterschiedliche Rollen und Funktionen in allen Unternehmenssparten zu erwerben. Aufgrund dieser Neuerung wird auf die Verleihung eines KMU-Sonderpreises verzichtet.

Das Evaluationskonzept

Das Evaluationskonzept basiert auf der Auswertung einer grossen Zahl von Studien, welche den Zusammenhang von HRM-Massnahmen und Unternehmenserfolg untersucht haben¹. Entsprechend wurden die von den Unternehmen eingesetzten Konzepte, Massnahmen und Instrumente – unterschieden nach folgenden Dimensionen des HRM – beurteilt:

- Strategische Orientierung & Controlling,
- HRM-Organisation & -Verwaltung,
- Relations Management (inklusive Arbeitsgestaltung und -organisation),
- Performance Management,
- Competence Management.

Die Bewertung beruht auf folgenden Grundannahmen:

- Je umfassender und je systematischer Elemente des HRM im Unternehmen berücksichtigt und je mehr erfolgswirksame Instrumente eingesetzt werden, desto besser fällt die Beurteilung aus.
- Breite und umfassende Information aller Interessengruppen wird als Erfolgsfaktor betrachtet. Insbesondere wird angenommen, 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.
- Je fundierter die Berücksichtigung der gesellschaftlichen Ansprüche (zum Beispiel Nichtdiskriminierung) gelingt, desto besser.
- Vielfalt (Diversity) bei den Mitarbeitenden fördert Problemlösungskompetenz und somit den Unternehmenserfolg. Entsprechend werden Massnahmen, welche die Vielfalt fördern und für den Geschäftsgang nutzbar gemacht werden, positiv beurteilt.



Die Autoren

Prof. Dr. **Guy Ochsenbein** ist Leiter des Instituts für Personalmanagement und Organisation der Fachhochschule Nordwestschweiz und Mitglied des AuditorInnen-Teams des Swiss HR-Award.



Annette Jochem ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Personalmanagement und Organisation der Fachhochschule Nordwestschweiz und Mitglied des AuditorInnen-Teams des Swiss HR-Award.

Vorgehen zur Ermittlung des Gewinners

Für die Prämierung der «Best Practice im HRM» wird in zwei Schritten vorgegangen:

1. Schritt: Bewerbung und Selbstdenkulation

In einem ersten Schritt wurden die Unternehmen aufgefordert, sich um den Swiss HR-Award 2011 zu bewerben, indem sie einen Online-Fragebogen ausfüllten.

HRM-Instrumente, die sich gemäss Studien nachweislich positiv auf den Unternehmenserfolg auswirken, erhielten bei der Auswertung hohe Punktzahlen, und Instrumente, bei denen die Erfolgswirkung empirisch weniger nachgewiesen ist, niedrigere Punktzahlen. Allen Unternehmen wird ihr Abschneiden in jeder der fünf oben genannten Dimensionen im Vergleich zu jenem Unternehmen, das in dieser Dimension am besten abgeschnitten hat, in Form einer grafischen Darstellung (Spinnennetz) zurückgemeldet. Die blaue Linie spiegelt das Abschneiden des besten Unternehmens in dieser Dimension wider. Die rote Linie stellt das eigene Abschneiden dar. Daran kann man den Gap einerseits zum besten Unternehmen und andererseits zum Optimum (100 Prozent) ablesen (vgl. Grafik).

Die acht in der Fragebogenauswertung besten Unternehmen wurden in einem zweiten Schritt vertieft analysiert.

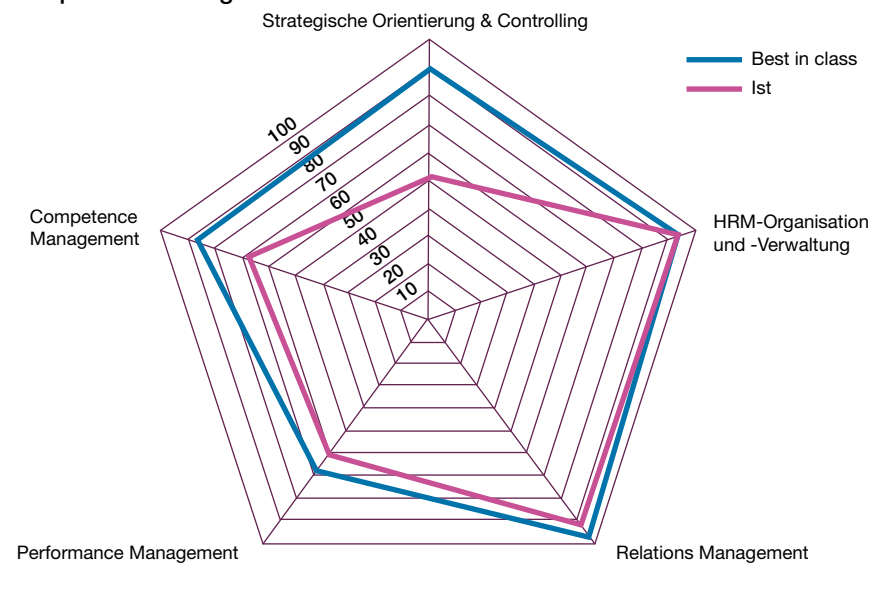
2. Schritt: Audits und Dokumentenanalyse

Für den zweiten Analyseschritt besuchten AuditorInnen-Teams des Instituts für Personalmanagement und Organisation (PMO) der Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW) im Januar 2011 die besten acht Unternehmen. Mittels Interviews und Dokumentenanalyse wurden die Umsetzung und die betriebliche Integration des HRM vertieft beurteilt.

Die vertiefte Evaluation musste sich naturgemäss auf eine Auswahl bestimmter Themenbereiche innerhalb der fünf zentralen Dimensionen des HRM beschränken. Das Performance Management wurde in diesem Jahr am intensivsten behandelt, da es diesmal die Fokusdimension bildete und im Vergleich zu den anderen Dimensionen doppelt gewichtet wurde.

Wer mehr über das Konzept und das Vorgehen beim Swiss HR-Award 2011 wissen möchte, kann sich ein detailliertes Paper zum Analysekonzept und Vorgehen unter www.hrtoday.ch/award herunterladen.

Beispielauswertung



Im Anschluss wurden die einzelnen Bewertungen der Audit-Teams auf die Einheitlichkeit der Massstäbe geprüft und die Unternehmen nochmals in der Gesamtbetrachtung abschliessend beurteilt. Dies erfolgte im Rahmen eines Workshops mit allen Audit-Teams. Die Schlussrangierung wurde schliesslich aufgrund der Verrechnung der Ergebnisse der Selbstdenkulation und der Audit-Ergebnisse ermittelt. Die drei bestplatzierten Unternehmen wurden einer renommierten Jury mit entsprechender Dokumentation zur definitiven Rangierung unterbreitet.

Die Jury setzt sich zusammen aus:

- Ruth Derrer-Balladore, Schweizerischer Arbeitgeberverband
- Beat Inaebnit, Zürcher Kantonalbank
- Volker Stephan, Leiter Personal, ABB Schweiz AG
- Prof. Dr. Bruno Staffelbach, ISU, Uni Zürich
- Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Norbert Thom, IOP, Uni Bern
- Stefanie Zeng, HR Today

Die Jury hatte zur Aufgabe, die von der FHNW vorbereiteten Evaluationen zu prüfen und auf dieser Basis den Entscheid über die Gewinner des Swiss HR-Award 2011 zu fällen. Im Rahmen eines Jury-Meetings konnten die Ergebnisse diskutiert und die verschiedenen Einschätzungen auf einen Nenner gebracht werden.

Vielfältige Best Practice

Im Rahmen der Audits wurden von den Unternehmen vielfältige innovative Konzepte, systematische Instrumente und ausserordentlich interessante Projekte präsentiert. Jedes der Unternehmen hat dabei durch spezifische Stärken beein-

druckt. Die Auswertungen der Selbstevaluationen und der Audits ergaben schliesslich folgende Rangierung:

1. Rang AXA Winterthur
2. Rang Eid. Departement des Innern, Generalsekretariat
3. Rang Coca-Cola HBC Schweiz AG
4. Rang Wistar Informatik AG
5. Rang Prodega/Growa
6. Rang Alpiq, Segment Energie
7. Rang Ergon Informatik AG
8. Rang World Vision Schweiz

Wir gratulieren allen Unternehmen zu ihren herausragenden Leistungen im HRM. Es würde uns freuen, wenn auch beim nächsten Mal wieder viele Unternehmen die Chance ergreifen und ihre HR-Aktivitäten im Hinblick auf den Beitrag des HRM zum Unternehmenserfolg evaluieren lassen. Der HR-Award hat sich als umfassendes Beurteilungsinstrument etabliert und gegenüber Arbeitgeber-Rankings beispielsweise den grossen Vorteil, dass die Beurteilung aufgrund wesentlich objektiverer Kriterien erfolgt und damit der Attraktivitätsgrad als Arbeitgeber wesentlich besser wiedergespiegelt wird².

*Guy Ochsenbein und
Annette Jochem*

¹ Gmür, M. (2004): Leistet das Human Resource Management einen Beitrag zum betriebswirtschaftlichen Erfolg von Unternehmen? Eine Meta-Analyse nach 20 Jahren Personalerfolgswirkungsforschung. Unterlagen der 31. Jahrestagung der Kommission Personalwesen des Verbands der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e.V. (24.–25. September 2004), Konstanz.

² Beck, Christoph (2008): Personalmarketing 2.0. In: Beck, C. (Hrsg.): Personalmarketing 2.0. Köln.; S. 9–56 (das hier relevante Zitat bezieht sich auf S. 33).