

Von Katrin Piazza

### **Investors in People: Löbliche Absichten umsetzen**

Klug in die Mitarbeitenden investieren - mit Hilfe eines internationalen Leitfadens werden Personalentwicklungsmassnahmen definiert, die dem Unternehmen Wettbewerbsvorteile bringen.

Ein Label für die Personalentwicklung? Stossseufzer von den einen, Begeisterungsschrei von den anderen: „Das hat uns noch gefehlt!“ Einig sind sich allerdings längst alle: Wissen ist in rohstoffarmen Industrieländern wie dem unseren eine wichtige Ressource und muss klug bewirtschaftet werden. Bloss: wie? Und: Braucht es dazu wirklich ein neues Label? „Ja,“ meint André Schläfli, Direktor des Schweizerischen Verbands für Weiterbildung (SVEB), der die Einführung von „Investors in People“ (IIP) in der Schweiz koordiniert. „Der Unterschied zu anderen Labeln ist, dass man bei diesem hier direkt auf die Human Resources und die Personalentwicklung zielt – und zwar diejenige von allen Mitarbeitenden.“ Für ihn steht dabei nicht das Label an sich im Vordergrund, sondern die Tatsache, dass es ein Managementprinzip vorlegt, mit dem die Anliegen der Personalentwicklung konkret und effektiv umgesetzt werden: „Mitarbeitergespräche, Standortbestimmung, Karriereplanung, Weiterbildungsmassnahmen – alles wird bezogen auf die Gesamtstrategie des Unternehmens ausgerichtet.“ Klingt sehr anspruchsvoll. „Ist es auch“, bestätigt Schläfli und gibt zu bedenken, dass in vielen Unternehmensleitbildern geschrieben stehe: „Der Mensch steht bei uns im Mittelpunkt“ – oft nicht mehr als eine löbliche Absicht. „IIP ist ein Werkzeug, um diesen hohen Anspruch umzusetzen“, ist Schläfli überzeugt.

Mangelnden guten Willen kann man allerdings den wenigsten Unternehmen nachsagen: an Fördermassnahmen wie Schulungen, Kursen und Seminaren fehlt es selten. Tatsächlich wird aber zu wenig nach dem Return-on-Investment im Bildungsbereich gefragt. Über 70 % der Unternehmen verfügen über keine Messgrössen zum Erfolg der Personalentwicklung, behauptet der SVEB. Hier will „Investors in People“ (IIP) Abhilfe schaffen. Stephen Badger, CEO von TNT Swiss Post AG, die sich als zweites Unternehmen in der Schweiz um das Label bemühte, ist von IIP überzeugt. „Wir haben ein System gesucht, das wir in all unseren Tochtergesellschaften weltweit implementieren können. IIP ist vielleicht nicht das beste System, doch seine Prinzipien sind sehr solide und in jedem Unternehmen anwendbar – weltweit.“ Der Prozess bis zur Zertifizierung zwingt das Unternehmen, grundsätzliche Fragen zu stellen, wie: „Machen wir gut, was wir machen? Wo stehen wir? Erfüllen wir unsere eigenen Ansprüche – und zwar alle?“ Im Zertifizierungsprozess werden bereits durchgeführte Qualifizierungen wie ISO, TQM oder EFQM berücksichtigt. Robert Strobel, Personalverantwortlicher bei TNT Swiss Post AG, schätzt IIP darüber hinaus als Instrument, um seinen Anliegen gegenüber der Geschäftsleitung mehr Gewicht zu geben: „Wir haben uns entschieden, dies oder jenes zu machen – tun wir's doch jetzt auch!“ Stephen Badger glaubt, mit dem Label das richtige Zeichen zu setzen: „Wir zeigen unserer Belegschaft, dass wir unserer Vision verpflichtet sind – nicht nur theoretisch, sondern ganz konkret.“

IIP wendet sich explizit nicht an Grossfirmen, sondern an KMUs. Ein Inhaber eines Zürcher Coiffeursalons, der nicht namentlich erwähnt werden möchte, sieht für seinen Betrieb allerdings keine Vorteile in IIP. „Mein Geschäft ist sehr lokal. Wenn ich es gut mache, merken es die Kunden und Angestellten - und ich merke es in der Kasse. Wenn ich es nicht so gut mache, hilft mir nur eines:

dranbleiben. Dabei hilft mir kein Label.“ André Schläfli widerspricht: „Investors ist ja gerade so spannend, weil es sich auch in kleinen Unternehmen anwenden lässt. Die Hauptfrage ist: Welches sind die sinnvollen Massnahmen innerhalb eines bestimmten Budgets?“ Tatsächlich müssen sich selbst Mikrofirmen heute fragen, ob sie ihre Ressourcen optimal nutzen und ihre Wissensbasis effektiv pflegen. Was ihre Marktchancen erhöht, hilft ihnen auch, sich als attraktive Arbeitgeber zu präsentieren. Wer das Label erwirbt, darf offiziell als „Investor in People“ auftreten. Toni Nadig, .... der Outsourcing-Firma DBM Schweiz, ist überzeugt, dass das Label mittelfristig ein Qualitätszeichen wird – vergleichbar mit der Iso-Zertifizierung. „Ein Unternehmen zeigt damit, dass es seine Angestellten nicht nur auswinden, sondern auch entwickeln will.“ In einer Zeit, in der auf eine Stellenausschreibung 150 Bewerbungen treffen, scheint dies kaum vordringlich. Falls die Zeiten aber einmal ändern sollten – und Anzeichen deuten darauf hin, dass die Suche nach hochqualifizierten Arbeitnehmern schwieriger geworden ist – wird die Jagd nach hochqualifizierten Mitarbeitern schärfer. Gut beraten, wer dann den einen oder anderen Pfeil im Köcher hat. Oder – wie in England bereits 32'000 Unternehmen – den IIP-Lorbeerkranz im Stelleninserat.

Böxli:

#### **Werden Sie Investors in People!**

Der SVEB sucht für die Pilotphase interessierte Firmen. IIP eignet sich für Betriebe aller Branchen und jeder Grösse. Die Grundlage bilden vier Schritte zum IIP-Standard:

- **Commitment:** Das Unternehmen erkennt die Notwendigkeit, alle Mitarbeitenden zu fördern.
- **Planung:** Es kennt seine Ziele und weiss, was seine Mitarbeitenden benötigen, um die Ziele zu erreichen.
- **Durchführung:** Es bildet seine Mitarbeitenden wirksam weiter, um die Leistung jedes Einzelnen zu verbessern.
- **Evaluation:** Es versteht die Investition in seine Mitarbeitenden als Verbesserung, die dem ganzen Unternehmen zugute kommt.

Information: Schweizerischer Verband für Weiterbildung, SVEB, Oerlikonerstrasse 38, 8057 Zürich.  
Tel. 01 311 64 55.