

IIP – das Label, bei dem HR-Prozesse Vorrang haben

Ein Lorbeerkranz, wie er römische Kaiser und heutige Schwingerkönige krönt – darunter allerdings der sehr aktuelle Zusatz «Investors in People». Ein Label mehr? Nein, denn im Unterschied zu anderen Qualitätszertifikaten für Unternehmen ist Investors in People ausdrücklich auf HR-spezifische Faktoren ausgerichtet.

Als Leitfaden zur Qualifikationssteigerung von Mitarbeitenden und Führungskräften bezeichnet André Schläfli, Direktor des Schweizerischen Verbandes für Weiterbildung (SVEB), das Konzept von Investors in People (IIP). Der SVEB hat die Initiative ergriffen, IIP in der Schweiz einzuführen, weil er darin eine ausgezeichnete Möglichkeit sieht, die Weiterbildung zu fördern: «Investors in People ist ein innovatives und flexibles Instrument, das Anreize zur Investition

«Es handelt sich um ein Konzept, bei dem interessierte Unternehmen eine brillante Idee in die Tat umsetzen können»

André Schläfli

in die Weiterbildung schafft. Es handelt sich um ein Konzept, bei dem interessierte Unternehmen eine brillante Idee auf freiwilliger Basis und mit Gewinn in die Tat umsetzen können», ist Schläfli überzeugt. Was IIP dem Wirtschaftsstandort Schweiz bringen könnte, zeigen einschlägige Untersuchungen aus England (siehe Kasten «Zufriedenere Mitarbeitende – Vorteile für die Unternehmen»).

IIP ist ein auf wissenschaftlichen Grundlagen aufgebautes Managementprinzip, das die gesamte Unternehmensentwicklung beeinflusst und deshalb auch vom Unternehmen selbst implementiert

werden muss. Ein Unternehmen, das das IIP-Label erwerben will, durchläuft ein mehrstufiges Verfahren, an dessen Anfang steht die Verpflichtung (Letter of Commitment): Wer am (noch) Pilotprojekt «Investors in People» teilnehmen will, verpflichtet sich, «alle Mitarbeitenden zu fördern und weiterzubilden». Erstes Gebot: Die Unternehmensziele müssen so dargestellt werden, dass alle Mitarbeitenden klar erkennen, welchen Beitrag sie persönlich zum Erreichen des angestrebten Ziels leisten können.

Im zweiten Schritt analysieren von IIP akkreditierte Beraterinnen und Berater den Ist-Zustand und vergleichen ihn mit den Zielvorstellungen. Das Mittel dafür sind Interviews mit Mitarbeitenden aller Stufen, sozusagen vom CEO bis zur Telefonistin. Je nach Grösse des Unternehmens reicht das von rund 10 (bei 25 Mitarbeitenden) bis zu 70 Interviews bei 1000 Beschäftigten.

Aufgrund der Gespräche, die anhand vorgegebener Indikatoren 33 genau definierte Nachweise erheben, nimmt das Unternehmen die Umsetzung in Angriff. Hier geht es darum, die Lücken durch gezielte Personalentwicklungsmassnahmen zu beheben. Gleichzeitig findet eine Evaluation der Investitionen in Training und Entwicklung statt, und die Programme werden allenfalls angepasst. Dieser Umsetzungsprozess dauert etwa 9 bis 18 Monate.

Nach Abschluss des Umsetzungsprogramms erfolgt die Bewertung durch externe Assessoren. Schliesslich verleiht ein Panel, das durchwegs aus Vertretern IIP-zertifizierter Unternehmen besteht, das IIP-Label. Dieses gilt dann für drei Jahre, dann ist wiederum ein (vereinfachtes) Assessment nötig.

TNT, der international tätige Kurierdienst, führt die IIP-Standards sukzessive in allen Länderorganisationen ein. In der Schweiz (wo Swiss Post International in einem Joint Venture zu 50 Prozent an der Firma beteiligt ist) beschäftigt TNT knapp 500 Mitarbeitende an vier Standorten. Ein erster Anlauf scheiterte, weil das Commitment der (damaligen) Unternehmensleitung nicht eindeutig genug war und die Verantwortlichen zu wenig in das Projekt eingebunden wurden.

Im zweiten Anlauf hat Swiss Post AG im Jahr 2005 den Lorbeerkranz jedoch geholt. Für Country HR-Manager Robert Strobel war entscheidend, das IIP zur Chefsache erklärt und von einer schlagkräftigen Projektgruppe durchgezogen wurde. Wichtigste Veränderungen dabei waren:

- die Schulung aller Mitarbeitenden im Einklang mit der Unternehmensstrategie,
- die Neugestaltung der Jahresgespräche mit entsprechender Schulung der Vorgesetzten,
- die Überprüfung der Stellenbeschriebe und
- die Neugestaltung der Teamsitzungen.

Auch was die Auswirkungen betrifft, hat TNT Positives zu melden: Die Mitarbeitenden identifizieren sich mehr mit dem Unternehmen, das Management fördert bewusster, die Kommunikation wurde besser – und Leute, die mit den neuen Anforderungen Mühe hatten, verliessen das Unternehmen.

Aber: «Nach dem erfolgreichen Audit gibt es kein Aufatmen», stellt Strobel fest, denn: «Die Neuqualifizierung kommt schneller, als Sie denken. Und bis dann muss IIP am Leben erhalten und konstant verbessert werden!» ps

Zufriedenere Mitarbeitende – Vorteile für die Unternehmen

Verblüffende Ergebnisse haben Befragungen zur Mitarbeitenden-Zufriedenheit in Grossbritannien ergeben:

	IIP-zertifizierte Unternehmen	andere Unternehmen
Machen den Job gern	94 %	37 %
Fühlen sich sicher im Job	82 %	42 %
Verstehen sich gut mit Kollegen/-innen	92 %	37 %
Sind befördert worden	55 %	39 %
Fühlen sich wirklich als Teil des Unternehmens	57 %	3 %
Würden den Arbeitgeber dem/der besten Freund/-in empfehlen	79 %	38 %

Auch den Unternehmen hat die IIP-Zertifizierung Vorteile gebracht, wie eine (ebenfalls englische) Untersuchung zeigt:

Motivierte Arbeitskräfte	59 %
Besserer Kundenservice	55 %
Effektive Kommunikation	52 %
Besseres Unternehmensimage	43 %
Höhere Produktivität	30 %
Erhöhte Rentabilität	26 %

IIP: Von England aus in die ganze Welt

Das Label Investors in People (IIP) wurde in den Neunzigerjahren in England von der Industrie gemeinsam mit den Gewerkschaften entwickelt. Es will die Unternehmen dabei unterstützen, die Personalentwicklung systematisch zu organisieren und auf die Unternehmensziele auszurichten. IIP erhöht die Effizienz der Weiterbildungsinvestitionen und somit auch den Return on Investment in die Mitarbeiter.

Bereits tragen mehr als 35 000 Unternehmen das IIP-Qualitätslabel, weitere 15 000 durchlaufen den Einführungsprozess. Im Ursprungsland arbeiten bereits 28 Prozent der Arbeitnehmenden nach dem IIP-Standard. Weltweit ist der IIP-Standard in 25 Ländern vertreten, darunter Belgien, Däne-



mark, Finnland, Frankreich, die Niederlande, aber auch Australien, Neuseeland und Südafrika. Ein Pilotprojekt läuft parallel zur Schweiz auch in Österreich.

Kontakt: Schweizerischer Verband für Weiterbildung (SVEB), Investors in People Oerlikonerstrasse 38, 8057 Zürich
T: 044 311 64 55
andre.schlaefli@alice.ch
www.investorsinpeople.ch