

Lassen Sie den HR-Phönix aus der Asche steigen!

Sandra Kohler und Lorenz Stauffer

Kommen Ihnen einige der folgenden Situationen bekannt vor?

- Sie werden von Führungskräften und Mitarbeitenden regelmässig darauf angesprochen, dass HR-Prozesse und -Dokumente unklar sind.
- Sie haben Anstellungsbedingungen sowie Arbeitszeit- und Spesenregelungen in diversen Dokumenten niedergeschrieben, die effektive Handhabung in Ihrem Unternehmen ist jedoch eine andere oder wird unterschiedlich interpretiert. Einzig die Personalverantwortlichen haben – wenn überhaupt – den Überblick – den aktuell wie umgesetzt wird.
- Für dieselben HR-Prozesse sind verschiedene, durch unterschiedliche Personen erstellte, uralte und teilweise widersprüchliche Dokumente und Vorlagen im Umlauf.
- Sie beteiligten sich grosszügig an Weiterbildungen der Mitarbeitenden. Diese können jedoch die neu erworbenen Kompetenzen nur geringfügig in ihren Job einbringen. Sie verlassen deshalb das Unternehmen oft nach Abschluss der Weiterbildung aufgrund mangelnder interner Perspektiven.
- Ihre Mitarbeitenden werden über Ziele geführt. Den meisten Führungskräften fällt jedoch die Zielformulierung schwer. Zudem ist der Einfluss der Zielerreichung auf die Entlohnung oder die Personalentwicklung unklar.

Falls Sie mehrere dieser Fragen mit Ja beantwortet haben, geht es Ihnen wie den meisten Unternehmen und das Lesen des nachfolgenden Artikels wird sich für Sie lohnen.

Einschleichender Schlendrian

Der Blick in die Unternehmenspraxis zeigt, dass HR-Grundlagen, -Instrumente und -Prozesse trotz hoher Professionalität nach einer gewissen Zeit dem Anspruch an Durchgängigkeit, Vollständigkeit und Ausrichtung an der Unternehmensstrategie nicht mehr genügen. Zudem werden gerade in HR-Themen oft Me-too-Strategien verfolgt und Instrumente eingeführt, ohne grundlegend über deren Sinn nachzudenken und die neuen Instrumente spezifisch auf das Unternehmen anzupassen oder entsprechend einzuführen. Ein Beispiel dafür sind die eingangs erwähnten Zielvereinbarungsgespräche. Die Situation des aufkommenden Schlendrians ist aus unserer Erfahrung bei einem Grossteil der Unternehmen präsent – und auch absolut nachvollziehbar. Nachlässigkeit in HR-Themen hält immer dann Einzug, wenn der Arbeitsalltag von operativer Hektik geprägt ist, sich der hohe Druck im Kerngeschäft spürbar auswirkt und gewisse Abläufe zur Routine werden – eine Ausgangslage, welche den meisten Unternehmen bekannt vorkommen wird.

Notwendigkeit für regelmässige Bereinigung

Um dem Schlendrian aktiv entgegenzuwirken und damit zu einer professionellen HR-Arbeit gegen innen und aussen beizutragen, drängt sich eine regelmässige Überprüfung und Bereinigung der HR-Grundlagen auf. Dabei gilt es ein Verständnis für integriertes Personalmanagement zugrunde zu legen. Dieses soll sich auf die konkreten strategischen und operativen Herausforderungen des Unternehmens beziehen und die Ziele der Mehrwertgenerierung und der Effizienz-



Sandra Kohler, Senior Beraterin
sandra.kohler@k-p.ch

steigerung verfolgen. Eine entsprechende Überprüfung und das anschliessende «auf Vordermann bringen» können sowohl durch interne HR-Fachpersonen als auch durch externe HR-Experten erfolgen. Wir sind überzeugt, dass sich die Investition einer regelmässigen Bereinigung um ein x-faches auszahlt und empfehlen einen Überprüfungszyklus von drei bis vier Jahren.

HR-Audit^{progress}

Mit unserer Dienstleistung HR-Audit^{progress} haben wir ein Angebot entwickelt, welches sich genau an diesem Kundenbedürfnis orientiert. Wir überprüfen dabei bestehende HR-Grundlagen, -Instrumente und -Prozesse unserer Kunden hinsichtlich Durchgängigkeit, Vollständigkeit, Redundanz und Kompatibilität mit der Unternehmensstrategie. Wir vergleichen diese mit Best-Practice-Methoden (bezüglich Unternehmensgrösse, Branche und relevanten Herausforderungen wie z.B. Knappheit von Fachkräften auf dem Arbeitsmarkt). Dabei analysieren wir mit insgesamt mehr als 100 Fragen die folgenden übergeordneten Themen:

- Strategische Ausrichtung und Controlling
- Bedarfsplanung
- Gewinnung und Eintritt
- Beurteilung und Entwicklung
- Erhalt und Honorierung
- Austritt
- Personalführung und Kommunikation
- Organisationsentwicklung
- Organisation und Rolle des Human Resource Managements
- Personalreglemente und Wissensmanagement

In einem ersten Schritt erfolgt eine Analyse der bestehenden Dokumente. Nachgelagert überprüfen wir durch Interviews mit vier Gesprächspartnern deren Anwendung in der Praxis. Auf Basis dieser zweigleisig durchgeführten Betrachtung formulieren wir unsere Erkenntnisse zu den einzelnen Themen in Form eines Berichts und präsentieren diesen vor Ort. Dabei zeigen wir konkrete Optimierungspotenziale auf und priorisieren diese anhand des Handlungsdrucks. Der Kunde erhält somit innerhalb kurzer Zeit und ohne grosse Belastung der internen Ressourcen eine unabhängige, objektive Einschätzung seiner aktuellen Personalarbeit mit konkreten Handlungsempfehlungen für die Optimierung des HR-Managements.

Lessons Learned

Unsere bisherigen Erfahrungen in der Anwendung von HR-Audit^{progress} bieten auch



Lorenz Stauffer, Senior Berater
lorenz.stauffer@k-p.ch

wertvolle Erkenntnisse für die interne Durchführung einer entsprechenden Überprüfung:

- Aufgrund der gegenseitigen Beeinflussung von HR-Themen empfehlen wir die Durchführung der Analyse innerhalb eines kurzen Zeitfensters.
- Gespräche mit ausgewählten Führungskräften, Mitarbeitenden und HR-Fachpersonen erhöhen den Mehrwert massgeblich.
- Vollständige Transparenz bezüglich Dokumenten und Offenheit in den Gesprächen sind unerlässliche Voraussetzungen.
- Die Auseinandersetzung mit der Frage, welche Themen anschliessend innerhalb welches Zeithorizontes wie angegangen werden, erfolgt idealerweise in Abstimmung mit der Jahres- und Mittelfristplanung der HR-Themen.
- Zahlreiche Themen können in Form von Quick-Wins mit wenig Aufwand sehr kurzfristig angepackt und gelöst werden.

HR-Audit^{progress} haben wir bisher vorwiegend im KMU-Umfeld durchgeführt. Der Preis von CHF 5000.- (für Unternehmen bis zu 250 Mitarbeitenden) zeigt dabei die Schlantheit des gewählten Vorgehens und das von Kunden mehrfach bestätigte positive Kosten-Nutzen-Verhältnis. Problemlos kann unsere Methodik auch auf Grossunternehmen angewandt werden.

Wir sind überzeugt, dass die Basis für ein professionelles HR-Management in den meisten Unternehmen gegeben ist – dies nicht nur in Grossfirmen, sondern auch in KMU. Durch ein kurzes Anhalten, Analysieren und Betrachten der HR-Themen aus objektivem Blickwinkel wird es gelingen, die Basis für eine glanzvolle HR-Arbeit zu legen und damit den Phönix aus der Asche steigen zu lassen.

KOHLER & PARTNER

Seit mehr als 20 Jahren.

Kohler & Partner begleitet Unternehmen in Fragestellungen rund um das Personalmanagement. Die Analyse der HR-Arbeit und das Aufzeigen von kurz-, mittel- und langfristigen Handlungspotenzialen gehören zu den Kernkompetenzen.

Kohler & Partner
Jungfraustrasse 1
3005 Bern
www.k-p.ch
031 351 04 04