

**Sandra Muskat-Nickel**

ist Leiterin des Geschäftsfelds PersonalQualität beim TÜV Hessen mit den Schwerpunkten Personalauswahl, Personal- und Organisationsentwicklung sowie Zertifizierung.

**Josef Bauer**

betreut seit 20 Jahren als Senior-Unternehmensberater Firmen bei der Auswahl und Entwicklung von Führungskräften und Mitarbeitern.

## Qualitätssteigerung des Personalmanagements

# Neues Zertifikat erhöht die Arbeitgeberqualität

Personalbereiche sind maßgeblich mit dafür verantwortlich, dass die „Qualität“ im Unternehmen stimmt. Denn das Personalmanagement ist es in der Regel, das die Mitarbeiter und Führungskräfte sucht, auswählt, einstellt und bindet. Wie attraktiv ein Arbeitgeber nach innen und außen ist, wird vor dem Hintergrund der demographischen Entwicklung zunehmend wichtiger. Oft entscheidet darüber die Personalarbeit. Durch eine entsprechende Zertifizierung können Unternehmen ihr Image verbessern und wichtige Hinweise zur Verbesserung ihrer Personalarbeit erhalten.

Der demographische Wandel ist in aller Munde. Kein Personalbereichsverantwortlicher kann diesen Trend und die Konsequenzen daraus für künftige personalwirtschaftliche Entwicklungen noch ignorieren. Beschrieben werden damit die beiden Phänomene einer im Durchschnitt älter werdenden und zugleich schrumpfenden Bevölkerung. Die Auswirkungen des demographischen Wandels spüren Unternehmen bereits heute in der Altersstruktur der Belegschaft wie auch der Kunden. Besonders deutlich zeigen sich die Schwierigkeiten, wie bereits Ende der 1990er Jahre

vom Fraunhofer IAO prognostiziert worden ist, zum einen bei der Rekrutierung junger Mitarbeiter, zum anderen an der Alterung der Belegschaften.<sup>1</sup> Daneben müssen sich Unternehmen aber auch auf einen verstärkten Arbeitskräftemangel vorbereiten.

### Unternehmensstrategien

Was aber geschieht, wenn Unternehmen offene Stellen nicht aus ihrem eigenen Talentpool besetzen können? Entweder bleiben sie unbesetzt, was je nach Art der Position zu erheblichen Produktivitätseinbußen führen kann,<sup>2</sup> oder es werden Talente von konkurrieren

Unternehmen abgeworben. Dieser „War for Talents“ wird durch vier Aspekte verschärft.

- › Die Bereitschaft von Leistungsträgern und jüngeren Angestellten zum Arbeitgeberwechsel steigt.
- › Der Wandel zur Wissensgesellschaft und die immer kürzer werdenden Entwicklungszyklen von Innovationen führen zu einer verstärkten Nachfrage von Talenten.<sup>3</sup>
- › Der Wettbewerb um leistungsstarke Mitarbeiter wird auch auf internationaler Ebene wachsen.
- › Der Beruf der/des Bankkauffrau/-manns hat an Attraktivität verloren.<sup>4</sup> Das ist gerade für Kreditinstitute problematisch.

Tatsache ist, dass gute Mitarbeiter ein wertvolles und zugleich knappes Gut werden. Der Kampf um die Talente verschärft sich daher. Denn leistungsfähige Mitarbeiter sind die Garanten für den Geschäftserfolg im Finanzdienstleistungsgeschäft.

Was also tun? Manche Unternehmen reagieren auf diese Entwicklung mit Investitionen in die Arbeitgebermarke („Employer Branding“). Sie versprechen sich davon einen Imagegewinn sowie entsprechend qua-



Quelle: Archiv

*Wie erkennt ein Arbeitnehmer, dass sein potenzieller Arbeitgeber als solcher und nicht nur als Unternehmen eine „gute Adresse“ ist? Da das nicht immer ganz leicht ist, Arbeitgeber selbst aber im Wettbewerb um leistungsfähige Mitarbeiter an einer positiven Antwort interessiert sind, können sie sich künftig entsprechend zertifizieren lassen.*

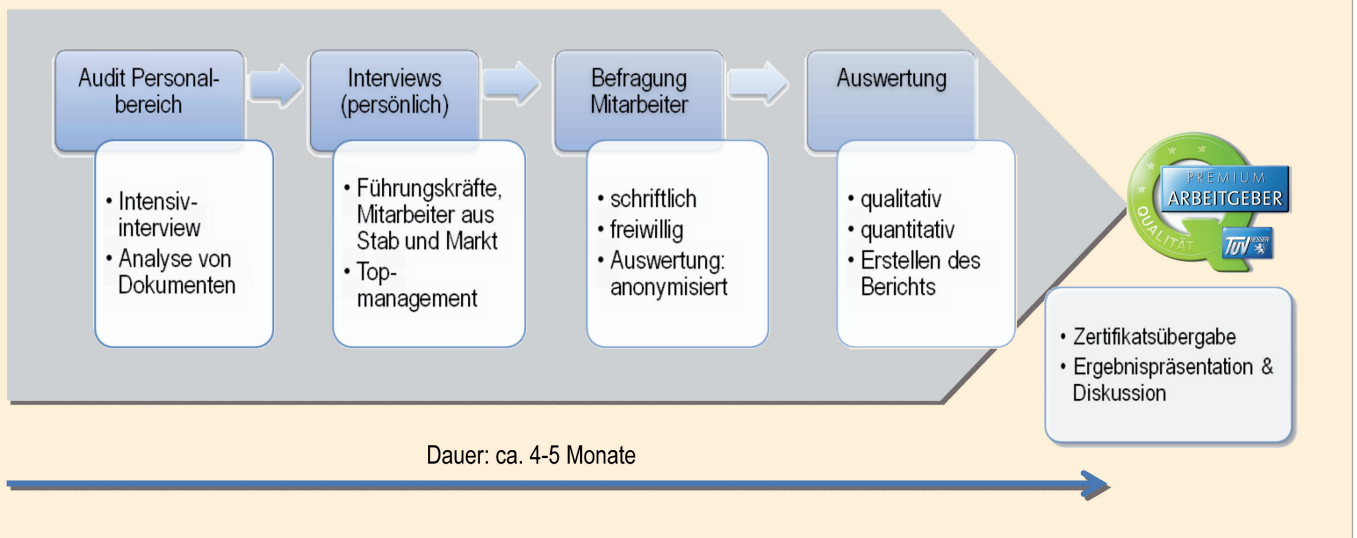
1 Vgl. Buck, H. (2001): Öffentlichkeits- und Marketingstrategie demografischer Wandel – Ziele und Herausforderungen. In: Bullinger, H.-J. (Hrsg.): Zukunft der Arbeit in einer alternden Gesellschaft, Stuttgart.

2 Vgl. IHK der Region Stuttgart (Hrsg.) (2001): Arbeitskräftebedarf trotz Arbeitslosigkeit.

3 Vgl. Putlitz, z. J., Komm, A. & Putzer, L. (2007): Talent Management – HR führt Regie. In: Personalwirtschaft 09/2007, S. 22-25.

4 Vgl. Brötz, R., Dorsch-Schweizer M., Haipeter, Th. (2006): Die Bankausbildung im Spiegel der Wissenschaft und Praxis. In: BWP 4/2006, S. 25-28.

## Der Zertifizierungsprozess



▶ litativ und quantitativ angemessene Bewerbungen. Andere versuchen, das vorhandene Personal, vor allem aber die Leistungsträger, eng zu binden, um Fluktuationen zu vermeiden und die speziellen Positionen dauerhaft mit passenden Mitarbeitern zu besetzen („Retention Management“).

Beide Strategien werden durch die Zertifizierung „PREMIUM Arbeitgeber“ des TÜV Hessen unterstützt. Unternehmen können damit einen objektiven und unabhängigen Nachweis über ihre Attraktivität als Arbeitgeber führen. Viele Menschen verbinden mit der Marke TÜV Werte wie Glaubwürdigkeit, Vertrauen und Objektivität. Auch bietet ein zertifiziertes Unternehmen Bewerbern auf den ersten Blick eine solide Entscheidungsgrundlage für einen Arbeitgeberwechsel. Etablierte Mitarbeiter werden wiederum bestätigt, im Unternehmen zu bleiben. Im Rahmen der Zertifizierung geben die Experten des TÜV Hessen zudem Hinweise, wie sich die Qualität der Personalarbeit steigern lässt. Das Zertifikat „PREMIUM Arbeitgeber“ wird derzeit in einer niedersächsischen Sparkasse pilotiert.

### Zertifizierungsprozess

Der Leiter des Zertifizierungsprojekts sollte am besten aus dem Personalmanagement oder Vorstandsstab/Unternehmensentwicklung rekrutiert werden und auch als Gegenüber des Personal- bzw. Betriebsrats fungieren.

Die Zertifizierung ist mitbestimmungspflichtig, weil Mitarbeiter dabei persönlich wie schriftlich befragt werden. Der Zertifizierungsprozess ist angemessen und effektiv konzipiert. Entsprechend ist die Prüfmethodik gestaltet. Wie aber läuft der Zertifizierungsprozess konkret ab?

### Analyse von Dokumenten

Das Unternehmen stellt den Auditoren einschlägige Dokumente zur Verfügung. Darunter befinden sich unter anderen Konzept- oder Strategiepapiere, Projekt- und Instrumentenbeschreibungen, Protokolle entsprechender Veranstaltungen sowie Informationsmaterialien aus dem Intra- oder Internet.

### Gespräche mit den Mitarbeitern

Im Laufe des Prozesses werden 20 bis 30 Unternehmensvertreter quer durch alle Bereiche und Hierarchien in Einzelgesprächen befragt. Ihre Auswahl ist nicht repräsentativ. Die Befragung ist nur teilweise standardisiert, so dass eine qualitative Erforschung von Hintergründen und Zusammenhängen möglich ist. Unter den Gesprächspartnern befinden sich auch Mitglieder des Personalrats.

### Gespräch mit der Personalleitung

Der Personalbereich ist die zentrale Entwicklungsinstanz und Drehscheibe für die Durchsetzung der Personalkonzepte und -strategien. Daher ist er der Gesprächspartner für die Zertifizierungsexperten zur Klärung der Frage, wie gut Konzepte und Instrumente aufeinander abgestimmt sind oder wo sie vielleicht sogar im Widerspruch zueinander stehen.

### Gespräch mit dem Vorstand

Um sich ein Bild über die Personalstrategie zu machen, interviewt das Zertifizierungsteam den Vorstandsvorsitzenden bzw. Personaldezernenten. Gleichzeitig dient es dazu, seine Sichtweise auf die Themen mit denen der anderen Ansprechpartner abzugleichen. Er gibt idealerweise den strategischen Rahmen und Anforderungen an die Personalarbeit

vor. In allen anderen Gesprächen kann dann abgeklärt werden, inwieweit diese Vorgaben die Mitarbeiter auf allen Ebenen erreichen und wie sie realisierbar sind.

### Schriftliche Mitarbeiterbefragung

Um die Analyse auf eine breite Informationsbasis zu stellen, ist eine freiwillige schriftliche Befragung aller Mitarbeiter unerlässlich. Sie kann in einem erweiterten Sinne als Analyse der Kundenzufriedenheit mit den Dienstleistungen des Personalbereichs verstanden werden.

### Auswertung

Die Ergebnisse der Untersuchung dokumentieren die Berater des TÜV Hessen zusammen mit Optimierungshinweisen in einem umfangreichen Bericht. Die gesammelten Daten werden nach qualitativen und quantitativen Gesichtspunkten anonymisiert ausgewertet.

### Zertifikatsverleihung

Wenn nach abgeschlossenem Prüfungsverfahren einem Unternehmen das Zertifikat verliehen werden kann, darf es das Siegel für Personal-Marketing-Zwecke in sämtlichen Print- und Online-Medien drei Jahre lang nutzen. Um das Zertifikat behalten zu können, sind in den beiden Folgejahren Nachprüfungen notwendig. Dazu werden weitere Gespräche geführt und entsprechende Dokumente überprüft.

Doch um das Zertifikat zu erhalten, muss ein Unternehmen einige Hürden nehmen, die sich in K.o.-Kriterien manifestieren. Ist etwa die Fluktuations- oder Krankheitsquote auffällig hoch, können dies klare Indizien für eine hohe Unzufriedenheit der Beschäftigten sein. Ein Unternehmen erhält also erst nach einer detaillierten und ganzheitlichen Prüfung das

TÜV-Gütesiegel. Sollten gravierende Mängel im Lauf des Zertifizierungsprozesses deutlich werden, kann die Vergabe des Siegels mindestens so lange zurückgestellt werden, bis diese Defizite behoben sind.

### Ergebnisdarstellung

Für die Vorstellung der Untersuchungsergebnisse ist eine mehrstündige Sitzung mit einer vertiefenden Diskussion vorgesehen. Teilnehmer können Vorstand, Führungskräfte, Mitarbeiter des Personalbereichs und Personalratsmitglieder sein. Die externen Projektverantwortlichen präsentierten die Erhebungsergebnisse und Vorschläge zur Optimierung von Personalführung und -entwicklung.

Diese intensive Rückmeldung ist für Unternehmen wertvoll und notwendig. Denn wann haben Personalmanager überhaupt Gelegenheit, durch die Brille eines externen Experten mit einer differenzierten internen Sicht auf die eigenen Prozesse und Produkte mit all ihren Konsequenzen zu schauen? Die Mitarbeiter sollten selbstverständlich eine Rückmeldung über die Prüfungs- und Diskussionsergebnisse in kompakter Form erhalten.

### Zertifizierungskriterien

Die Zertifizierungskriterien spiegeln Faktoren wider, die Mitarbeiter zum „Kommen“, „Gehen“ oder „Bleiben“ bewegen („Push- und Pull-Faktoren“). Sie greifen zudem auch Themen auf, die für Unternehmen durch die demographische Entwicklung an Bedeutung gewinnen.

### Entwicklungsmöglichkeiten

Wie sehen Entwicklungs- und Karriereperspektiven aus? Wie werden sie konzipiert und realisiert? Sind die Aufgaben, soweit machbar, herausfordernd und auf unterschiedliche Zielgruppen unter den Mitarbeitern zugeschnitten? Wird die Situation älterer Mitarbeiter berücksichtigt? Wenn ja, wie?

### Interessenvereinbarkeit

Inwieweit bestehen Angebote für Eltern, Beruf und Familie harmonisch zu verbinden? Gibt es flexible Arbeitszeitmodelle und ein Gesundheitsmanagement?

### Unternehmenskultur

Im Zentrum der Betrachtung stehen in dieser Rubrik Arbeitsklima, Werte, Informationswege, Kommunikationskultur und Führung. Die Schaffung von „Qualität“ in einem Unter-

nehmen ist eine Führungsangelegenheit, die alle übrigen Aufgaben befruchtet.<sup>5</sup> Das gilt auch für die Mitarbeiterbindung. Bei Finanzdienstleistern hat in diesem Zusammenhang der Vertrieb ein besonderes Gewicht. Hier geht es vor allem darum, ob und wie die vom Vorstand intendierte Vertriebsphilosophie am Point-of-Sale „ankommt“.

### Fair erlebtes Vergütungssystem

Das Gehalt kann ein wichtiger Faktor für die Zufriedenheit der Mitarbeiter sein, ist aber nicht immer allein ausschlaggebend. In Sparkassen spielen dabei die Sonderzahlungen (SSZ) und ihre jeweilige Umsetzung eine Rolle.

### Zertifizierungen in der Kritik

TÜV-Siegel sind vor allem im Finanzdienstleistungsbereich zuletzt immer wieder in die öffentliche Kritik geraten. Bemängelt wurden dabei etwa die fehlende Expertise von Auditoren oder eine mitunter niedrige Objektivität, da Prüfkriterien sogar gemeinsam mit Auftraggebern „maßgeschneidert“ entwickelt wurden. Die Prüfer des TÜV Hessen haben eine umfangreiche Qualifikation in der Unternehmensanalyse und sind selbst unternehmens- und branchenübergreifend in der Personalarbeit tätig. Der Katalog der Zertifizierungskriterien wurde auf Basis wissenschaftlicher Studien und des eigenen Erfahrungswissens entwickelt.

Bei der Expertenbefragung ist im Sinne einer qualitativen Methodik eine Reduktion der Objektivität sogar erwünscht, um sich wiederum flexibel auf die jeweiligen Stärken und Schwächen einer Organisation einstellen zu können. Das macht den Prozess erst wertvoll. Dennoch werden bei jeder Zertifizierung einheitliche Standards gesetzt.

### Vorteile einer Zertifizierung

Welche Vorteile haben nun Unternehmen und damit auch Kreditinstitute, wenn sie sich zertifizieren lassen? Sechs Argumente sprechen vor allem für eine Bestätigung der Arbeitgeberqualität.

- Das Zertifikat erhöht die Glaubwürdigkeit der Personal- und Führungsarbeit nach innen und außen. Nach außen kann es das Image verbessern, anspruchsvolle Bewerber anlocken und nach innen Mitarbeiter binden. Es transportiert zudem den Anspruch einer gesellschaftlichen Verantwortung (Personal-Marketing).
- Eine Mitarbeiter- und Expertenbefragung spiegelt Einschätzungen ebenso wie

Erwartungen aus dem Unternehmen an das Personalmanagement (Mitarbeiter-Feedback).

- Der Arbeitgeber erhält aus neutraler externer Perspektive substanzielle und differenzierte Hinweise zur Wirksamkeit seiner Personalarbeit (externes Feedback).
- Die Analyse liefert einem Unternehmen aus externer Sicht konkrete Optimierungshinweise (Verbesserungspotenzial).
- Eine saubere Analyse, klare Kommunikation, Beteiligung und Interventionen auf den Punkt sind Erfolgsfaktoren eines Veränderungsprozesses. Die Analyse im Rahmen der Zertifizierung bietet dafür eine wertvolle Basis (Vorbereitungsfunktion).
- Die Zertifizierungskriterien und damit verbundene Empfehlungen sind auf die Anforderungen an Unternehmen ausgelegt, die aus der demographischen Entwicklung resultieren. Entsprechende Verbesserungsmaßnahmen berücksichtigen bereits künftige Arbeitsmarktentwicklungen (Zukunftsfähigkeit).

Der eigentliche Vorteil der Zertifizierung liegt damit in der Verbindung verschiedener Perspektiven zur Überprüfung der Zukunftsfähigkeit der Personalarbeit. Denn diese Aufgabe ist von Personalabteilungen außerhalb des Zertifizierungsprozesses nur mit einem enormen Aufwand zu bewältigen. Die multi-perspektivische Validierung der Zukunftsfähigkeit von Personalarbeit stärkt zum einen das Image der Personalarbeit nach innen in die eigene Organisation hinein, zum anderen aber auch die Arbeitgeberqualität eines Unternehmens nach außen gegenüber Wettbewerbern, Kunden und potenziellen Mitarbeitern. Die Zertifizierung liefert dem Personalmanagement in diesem Kontext Bestätigung und Wertschätzung. Dieser Aspekt darf nicht unterschätzt werden, denn bisweilen wird Personalarbeit in Unternehmen als lediglich wenig produktiver „Kostenfresser“ betrachtet.<sup>6</sup> Wird eine Zertifizierung dagegen effektiv vermittelt, kann sie auch Akzeptanz für die tatsächlich geleistete Personalarbeit schaffen. ◀

<sup>5</sup> Vgl. Müller, A. (2009): Qualitätsdenken ist der Faden, aus dem die Strategie gewebt wird, B.Bl. 7/2009, S. 396-399

<sup>6</sup> Vgl. Meifert M. T. (2008): Strategische Personalentwicklung. Ein Programm in acht Etappen, S. XI ff.