

Die kleinen Unbekannten

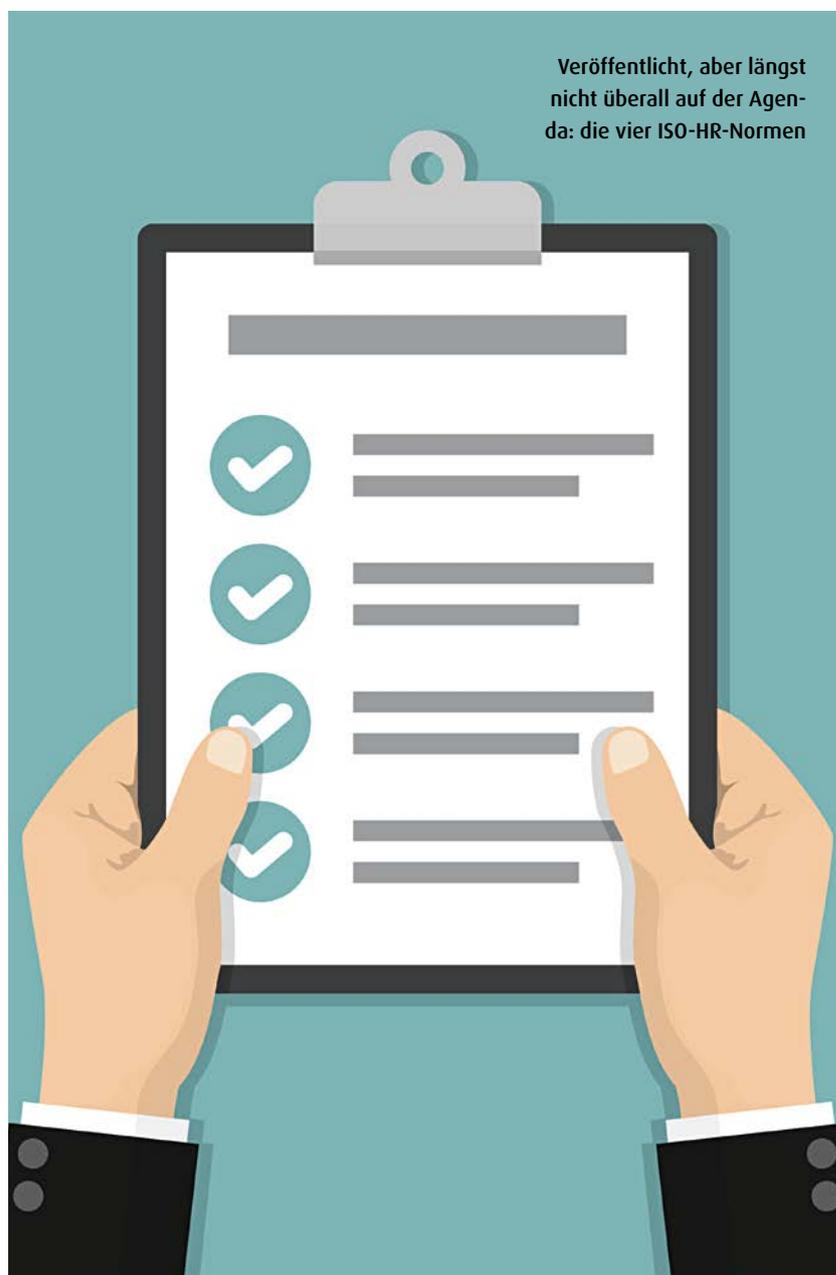
STATUS QUO. Vier ISO-Normen zur Personalarbeit sind veröffentlicht. Herumgesprochen haben sie sich nicht, obwohl der DIN-Ausschuss Personalmanagement mitmischt.

Von **RUTH LEMMER**

Der Konzern Deutsche Bank hat die vier verabschiedeten ISO-HR-Normen und ihre praktische Umsetzung „zum gegenwärtigen Zeitpunkt nicht so sehr im Fokus“. Für den großen Mittelständler Phoenix Contact, der eine Zeitlang den deutschen DIN-Arbeitsausschuss für Personalmanagement aktiv begleitete, dann aber aus Zeitgründen ausstieg, kann sich Ines Ludwig „nicht bewusst daran erinnern“, schon „etwas zur Verabschiedung und was dies in der Umsetzung für die Praxis bedeuten würde, gelesen zu haben“. Die Leiterin Corporate Human Resources des Industrieelektronikherstellers aus dem westfälischen Blomberg ergänzt: „Aus der Gruppe selbst findet keine Kommunikation an Dritte statt.“ Sie verweist damit auf die Geheimhaltung, zu der alle Mitglieder des HR-Spiegelausschusses vom DIN - Deutschen Institut für Normung verpflichtet werden.

Furcht vor Bürokratisierung geschürt

Dieses Verfahren schürt in Unternehmen, vor allem im Mittelstand, die Furcht vor weiterer Bürokratisierung. Denn erst, wenn die ISO-Standards im Abstimmungsverfahren („ein Land, eine Stimme“) mit einfacher Mehrheit verabschiedet sind, werden sie veröffentlicht. Man kann sie dann kaufen: Im Fall der vier Guidelines zum Personalmanagement sind es zwischen 13 bis 30 Seiten unter den ISO-Nummern 30400 (Terminology), 30405 (Recruitment), 30408



(Human Governance) und 30409 (Workforce Planning). Der Beuth-Verlag hat die DIN-Standards in englischer Sprache zum Preis zwischen 100 und 156,70 Euro herausgegeben. Sie sind als Printversion und als Download erhältlich.

Die Standards sollen unabhängig davon, welche Rechtsform ein Unternehmen oder eine Institution hat und wie groß die Einheit ist, anwendbar sein. Verantwortlich zeichnet das Technical Committee ISO/TC 260, Human Resource Management. Die Standards haben keine bindende Wirkung. Es sind keine Richtlinien, wie sie die Europäische Kommission erlässt oder wie es manche Normen des DIN – Deutsches Institut für Normung sind. Die Normen können, müssen aber nicht umgesetzt werden. Vielmehr sind es Guidelines, also Handlungsempfehlungen. Es mag sein, dass aus diesen Gründen andere Themen wie die Folgen der Kritik am deutschen Exportüberschuss, Protektion nach US-präsidentialer Wirtschaftspolitik, Unternehmen 4.0 oder Nachwuchssorgen bei Azubis und Trainees die Personalmanager mehr beschäftigen als das, was sich ein internationaler Kreis von Personalwissenschaftlern, Beratern, Profi-Normierern und Software-Spezialisten zur Vereinheitlichung von Personalarbeit überlegt.

„Eine Norm“, meint Harald Ackerschott, Psychologe in Bonn und Obmann des DIN-Arbeitsausschusses HR, „fliegt auch dann, wenn Marktteilnehmer Interesse an den Ergebnissen haben.“ Das können Berater sein oder Software-Entwickler. „Auch ist HR nicht in erster Linie ein Thema von und für Idealisten. Es geht um Gestaltung“, so Ackerschott. „Das geht alle an: Arbeitgeber und Beschäftigte, aber auch diejenigen, die als Dienstleister, Lösungsanbieter oder Berater konsultiert werden“, findet der DIN-Obmann.

HR: wenig zahlen- und faktenaffin?

Neben den großen und kleinen Firmen sind auch die Verbände rund ums Per-



© QUELLE: DGFP

„Neue Handlungsempfehlungen brauchen Zeit, bis sie ankommen. Das ist nicht per se negativ.“

Katharina Heuer, Geschäftsführerin der DGFP

sonalmanagement mit Bewertungen zurückhaltend. Die Deutsche Gesellschaft für Personalführung (DGFP) organisiert noch keine Seminare und keinen Erfahrungsaustausch zu den Normen. Katharina Heuer, Vorsitzende der Geschäftsführung der DGFP, wurde bisher noch von kaum einem Mitgliedsunternehmen nach den ISO-HR-Standards gefragt. „Neue Handlungsempfehlungen brauchen Zeit, bis sie ankommen“, sagt Heuer und ergänzt: „Das ist nicht per se negativ.“ Auch Richtlinien der Europäischen Union – beispielsweise zum Arbeitsschutz oder zur Mitarbeitermobilität – sicken erst langsam durch, bevor sie in nationales Recht übersetzt werden. Heuer glaubt, dass es deshalb noch zu früh sei, um zu beurteilen, ob die Handlungsempfehlungen eine Dynamik entfalten werden. „HR ist häufig nicht sehr zahlen-, fakten- und prozessaffin“, meint die Personalfachfrau. „Aber wenn es Relevanz hat, werden sich die Unternehmen mit den Guidelines beschäftigen – und sie auch umsetzen.“

Für den Bundesverband der Personalmanager (BPM) erklärt Christian Vetter, Leiter Arbeits- und Sozialrecht im Chemiekonzern Dow Deutschland: „Wir unterstützen den Normierungsprozess nicht, denn HR lässt sich nicht in mathematische Modelle pressen.“ Und der Arbeitsrechtler ergänzt: „Die Digitalisierung beschäftigt alle Personalmanager, dagegen passen die Normungsstandards nicht immer zu den Gesetzen und Usancen eines jeden Landes.“

Weitere ISO-HR-Normen in Planung

Unabhängig von der Unbekanntheit der kleinen ISO-HR-Normen werden international schon die nächsten für Perso-

ner relevanten Themen in Standards gegossen: Wissensmanagement und Engagement werden vor allem von den US-Teilnehmern vorangetrieben; Global Competency Framework interessiert Kanada und die USA; Diversity und Inklusion sind in Deutschland bei Fachleuten ein breit diskutiertes, wenn auch bisher überhaupt nicht normiertes Thema, meist unter dem Label soziale Verantwortung. Personalmanager setzen es gerne zur Imageförderung ein, aber in-

ANZEIGE



EINZIGARTIGES
STUDIENKONZEPT
BUNDESWEIT!

HTN

HOCHSCHULE HEILBRONN

TECHNIK | WIRTSCHAFT | INFORMATIK

BERUFSBEGLEITENDER MASTERSTUDIENGANG
**Systemisches Personalmanagement, M.A.
(Human Systems Management)**

INFOABEND IN HEILBRONN

Dienstag, 27. Juni 2017, 18.30 Uhr

- ▶ Organisationen verstehen
- ▶ Prozesse gestalten
- ▶ Systemisch Denken und Handeln

Bewerbungsschluss
15.07.2017
Studienbeginn
Oktober 2017

[www.hs-heilbronn.de/
systemisches-personalmanagement](http://www.hs-heilbronn.de/systemisches-personalmanagement)



„Eine Norm fliegt auch dann, wenn die Marktteilnehmer Interesse an den Ergebnissen haben.“

Harald Ackerschott, Psychologe und Obmann des DIN-Ausschusses

zwischen fällt es den Rekrutierern auch als Teillösung für den Nachwuchsmanager auf. Ab 2018 oder 2019 kann der recherchierende Leser bei der ISO – Internationale Organisation für Normung in Genf – Details zu den geplanten Normen erfahren.

Etwas früher werden die standardisierten HR-Kennzahlen ins Licht der Öffentlichkeit getragen. Hierfür scheinen einige Praktiker mehr Interesse aufzubringen. Für den Goinger Kreis geht Nicolai Dyroff in den DIN-HR-Spie-

gelausschuss. Der Rechtsanwalt und Senior Vice President HR beim Walldorfer Softwareriesen SAP will „den schwer fassbaren Faktor Mensch und den Wertbeitrag, den Personalarbeit im Unternehmen leistet, mit vereinheitlichten Standards messen“.

Banker wollen eigene Wege gehen

Im Umfeld der Bankinstitute wiederum sind die Entscheider wenig positiv gestimmt. Die Banker wollen eigene Wege gehen und international nicht auch

noch in Personalfragen eingeengt werden. Personalkennzahlen spielen für ihr Geschäft zwar schon jetzt eine Rolle – beispielsweise bei der Vergabe von Krediten –, aber eine weltweite Normierung erscheint ihnen dennoch nicht als Fortschritt.

Die aus Deutschland initiierte ISO-Arbeitsgruppe Human Capital Reporting (HRC) ist allerdings im Hin und Her der Kommentare aus den teilnehmenden Ländern und der diskutierten Varianten schon so weit, dass der Arbeitsvorschlag vom Technical Committee (TC) 260 im September absegnen werden könnte. Der deutsche HR-DIN-Arbeitsausschuss könnte also möglicherweise im Herbst mit öffentlicher Beteiligung in die Debatte gehen. ISO 30414 „HCR for internal and external Stakeholders“ könnte dann von Externen kommentiert und mit Änderungsvorschlägen bestückt werden. Der Standard will Transparenz und Vergleichbarkeit erhöhen.

Die Arbeitsgruppe Human Capital Reporting (HRC) – die ursprünglich aus der Saarbrücker Universität des Saarlands heraus geleitet wurde – ist jetzt zu SAP gewandert: Arbeitsgruppenleiterin Stefanie Becker, die bis April in Saarbrücken als wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Organisation, Personal- und Informationsmanagement von Professor Christian Scholz tätig war, arbeitet seit Mai in der Software-Schmiede in Walldorf als Senior HR Project Consultant.

Das mag ein Glück sein für die promovierte Personalwissenschaftlerin, denn Ende des Sommersemesters 2018 schließt mit Scholz' Pensionierung dessen Lehrstuhl. Auf alle Fälle aber ist es Glück für SAP, das mit seinen Software-Produkten ein wirtschaftlich eng verflochtenes Interesse an der Entwicklung der HRC-Standards und ihrer Online-Anwendung verfolgt. ■

RUTH LEMMER ist freie Journalistin in Duisburg.

ÜBERBLICK

Veröffentlichte HR-Standards

Die vier bereits veröffentlichten ISO-Normen 30400, 30405, 30408 und 30409 drehen sich um Kernthemen der Personalarbeit. Der Überblick zeigt, worum es bei den vier Normen im Einzelnen geht und welches Land jeweils federführend ist.

ISO 30400 – Terminology: Die Versammlung der Länder hat sich unter niederländischer Leitung auf eine Terminologie geeinigt. Die Norm wird fortgeschrieben werden.

ISO 30405 – Guidelines on Recruitment: Unter US-amerikanischer Leitung wurde der Standard zu den Aspekten Arbeitgebermarke und Bewerbersichtung, Bewerbungsprozess und Kandidatenbeurteilung, Testeinsatz und Background-Check vorgelegt. Außerdem werden Messgrößen für den Recruitingprozess empfohlen, um Effizienz und Effektivität zu bewerten. Die Differenz zwischen angloamerikanischer und deutscher Sicht macht sich unter anderem an der Anmerkung fest, dass die Ländergesetze die Methoden der Auswahlverfahren beschränken können.

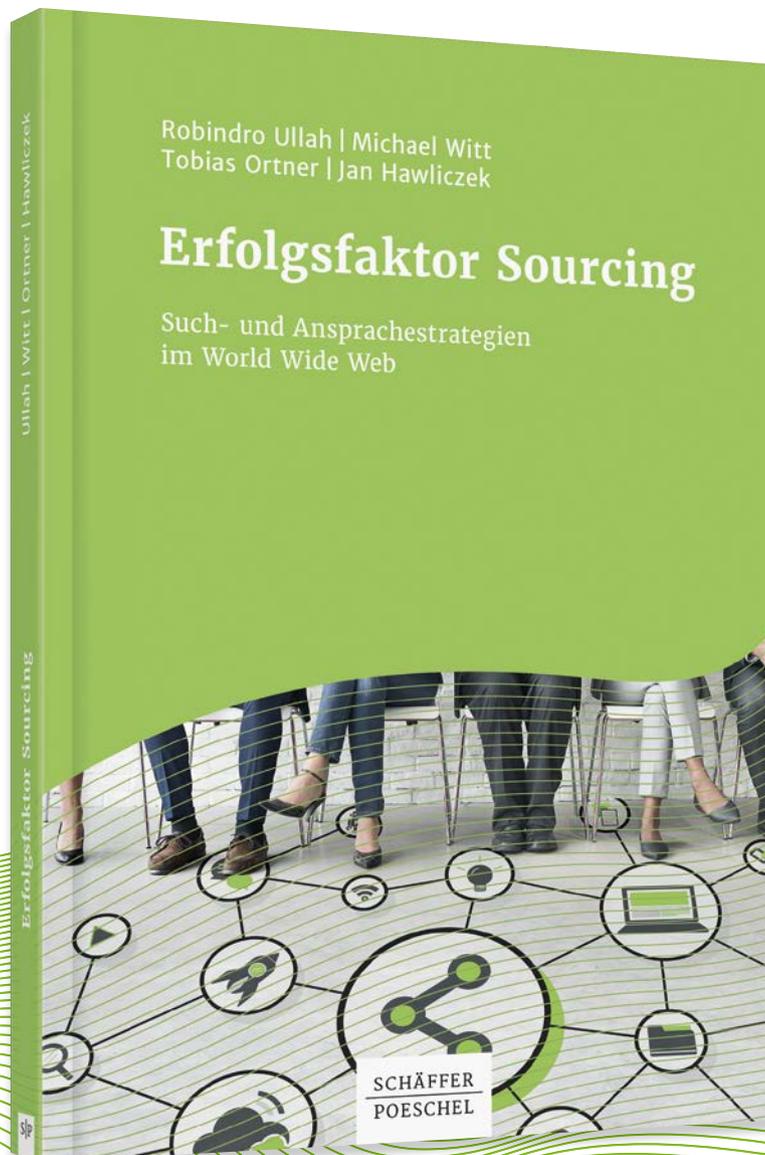
ISO 30408 – Human Governance: Auf französische Initiative soll nachhaltige und transparente Unternehmensführung durch organisationale Systeme abgesichert werden. Es wird empfohlen, Verantwortungen und Verantwortlichkeiten zu beschreiben und zuzuordnen, der Ordnungsrahmen wird definiert und kommuniziert. Stetige Kommunikation aller Beteiligten und Reflexion der Firmenwerte gehören dazu.

ISO 30409 – Workforce Planning: Vorbild ist eine australische Norm. Personalplanung wird als notwendiges Instrument in normalen Zeiten und bei jeglicher Veränderung von Wachstumsstopp über Restrukturierung bis zur Schließung eines Unternehmens definiert. Strukturell werden die aktuelle Personalsituation und potenzielle Entwicklungen erfasst, dem Top-Management werden die Datenanalysen vorgelegt.

Recruiting von morgen

Noch nie war es einfacher, vielversprechende Talente aufzuspüren. Gleichzeitig sind Such- und Ansprache-strategien im World Wide Web äußerst komplex. Anhand zahlreicher Praxisbeispiele zeigen die Autoren, welche Kompetenzen gute Recruiter und Sourcer heute mitbringen sollten, wie optimale Prozesse für hochmoderne Personalgewinnung aussehen und worauf es bei der gezielten Kandidatenansprache ankommt. Mit einem Ausblick auf das Recruiting von morgen im Zeichen von Virtual Reality und Big Data.

>> **UMBERTO** <<
– DER MODERNE
RECRUITER



- Die zukunftsweisende Strategie im Recruiting: Online-Sourcing von Kandidaten
- Nachhaltige Strategien statt immer neue Tools: wirksame Suche und Ansprache im Sourcing
- Moderne Recruiter: Profis für Talentmanagement, Netzwerke, Foren und Blogs im Internet

Ullah ua.

ERFOLGSFAKTOR SOURCING

Such- und Ansprachestrategien im World Wide Web

2017. 141 S. Geb. € 39,95

ISBN 978-3-7910-3681-6

Bequem online bestellen:

www.schaeffer-poeschel.de/shop

SCHÄFFER
POESCHEL