

Jetzt wird es ernst:

Die ersten ISO-Normen zum Personalmanagement

Die internationale Standardisierungsarbeit im Bereich Personalmanagement kommt in Fahrt: Im November 2015 wurden in Galveston, Texas, die ersten Standards verabschiedet, darunter auch ein Standard zum „Recruitment“.



Überblick: Die ISO-Normenfamilie zum Personalmanagement

„Als Antwort auf die heutigen globalisierten Märkte hat die ‚International Organization for Standardization‘ (ISO) das Technische Komitee 260 (TC 260) eingerichtet, das Organisationen darin unterstützen soll, ihre Personalmanagementpraktiken auszurichten und zu modernisieren. Die Mitgliedsländer sind für die Aufgabe autorisiert, eine Sammlung von Normen zum Personalmanagement zu entwickeln ...“, soweit der Businessplan des Komitees.

Der aktuelle Businessplan wurde bereits mit deutscher Beteiligung formuliert, nachdem Deutschland ursprünglich das gesamte Vorhaben abgelehnt hatte, aber überstimmt wurde. Nach wie vor ist die deutsche Position kritisch: Man sollte nicht alle Personalaktivitäten standardisieren, denn sie sind gerade für erfolgreiche Unternehmen ein Differenzierungsmerkmal. Und auch an die kleinen und mittelständischen Unternehmen und deren Belange erinnern die deutschen Deligierten immer wieder ausdrücklich.

In Sitzungen in Washington (2011), Melbourne (2012) und Rotterdam (2013) wurde die Umsetzung gestartet und dabei mit der Erörterung von Grundsatzfragen die Weichen für die internationale Zusammenarbeit gestellt. Während sich dabei einige Stimmen für „Minimum Effective Standards“ ausgesprochen hatten, also für Normen, die Mindeststandards vorschreiben, und die auch Grundlage für Zertifizierungen sein können, einigten sich die internationalen Experten darauf, eine Normenfamilie aus „Educational Guidelines“, also informellen Richtlinien, zu entwickeln und zu etablieren.

Auf dieser Basis wurde dann im Frühjahr 2014 in Paris und im Herbst 2014 in Dublin an diversen Themenbereichen des Personalmanagements weitergearbeitet:

- „Human Governance“ als Rahmen dafür, wie insbesondere Menschen jede Organisation im Kern prägen;
- Personalbeschaffung (Recruitment);
- Personalplanung (Workforce Planning);
- Begrifflichkeiten im Personalmanagement („Terminology“).

Tabelle 1 gibt einen Überblick über die aktuellen Normungsprojekte.

Normungsprojekt	Projektstatus
ISO/DIS 30400 „Human resource management – Terminology“	<ul style="list-style-type: none">■ geplant als internationale Terminologienorm■ Entwurf angenommen■ Veröffentlichung für Anfang 2016 vorgesehen
ISO/WD 30401 „Knowledge Management“	<ul style="list-style-type: none">■ geplant als ISO-Norm■ Projekt angenommen
ISO/DIS 30405 „Guidelines on Recruitment“	<ul style="list-style-type: none">■ geplant als ISO-Norm■ Entwurf angenommen■ Schlussabstimmung (FDIS) in Vorbereitung
ISO/TR 30406 „Management by sustainable employability of staff“	<ul style="list-style-type: none">■ Technischer Bericht■ Veröffentlichung bis Mitte 2016 vorgesehen
ISO/DTS 30407 „Human resource management – Cost per Hire“	<ul style="list-style-type: none">■ geplant als technische Spezifikation■ Komitee-Entwurf angenommen
ISO/DIS 30408 „Human resource management – Guidelines on Human governance“	<ul style="list-style-type: none">■ geplant als ISO-Norm■ Entwurf angenommen■ Schlussabstimmung (FDIS) in Vorbereitung
ISO/CD 30409 „Workforce planning“	<ul style="list-style-type: none">■ geplant als ISO-Norm■ Entwurf angenommen

Normungsprojekt	Projektstatus
ISO/WD 30410 „Impact of Hire Metric“	<ul style="list-style-type: none"> ■ geplant als ISO-Norm ■ Projekt angenommen
ISO/WD 30411 „Quality of Hire“	<ul style="list-style-type: none"> ■ geplant als ISO-Norm ■ Projekt angenommen
ISO/WD 30412 „Retention Metric“	<ul style="list-style-type: none"> ■ geplant als ISO-Norm ■ Projekt angenommen
ISO/WD 30413 „Turnover Metric“	<ul style="list-style-type: none"> ■ geplant als ISO-Norm ■ Projekt angenommen
ISO/NP 30414 „Human Capital Reporting for Internal and External Stakeholders“	<ul style="list-style-type: none"> ■ geplant als ISO-Norm ■ Projekt angenommen ■ Arbeitsgruppe unter deutscher Leitung gegründet
Diversity and Inclusion	<ul style="list-style-type: none"> ■ Projektvorschlag in der Abstimmung

Stand: März 2016

Tabelle 1: Status der aktuellen Normungsprojekte im ISO/TC 260 „Human Resource Management“ im Überblick

Die erste internationale Norm, die im TC 260 auf der Novembersitzung 2015 verabschiedet wurde, ist die ISO 30400 „Terminology“, die Begrifflichkeiten des Personalmanagements definiert. Sie wird im Frühjahr 2016 veröffentlicht. Auch nach der ersten Veröffentlichung wird diese Arbeit nicht beendet sein, da die Terminologie mit jeder neuen Einzelnorm ergänzt, erweitert und gegebenenfalls auch verändert werden wird.

Konkretisierung: Aktuell verabschiedete Normen

Human Governance:

Auf Initiative Frankreichs wurde das Projekt einer Norm zu Human Governance beschlossen. Der Normentwurf zu Human Governance geht davon aus, dass die Menschen das zentrale, prägende Element jeder Organisation sind und dass Organisationen, die nachhaltigen Erfolg anstreben, alle Beteiligten (Stakeholder) in ihren Systemen und Leitlinien

zur Mitarbeiterführung und in ihrem Ordnungsrahmen der Personalarbeit ausdrücklich berücksichtigen sollten.

Human Governance bezieht sich speziell auf organisationale Systeme, von denen Menschen in der Organisation eingerahmt werden, um Steuerung und Koordination zu gewährleisten und Verantwortungen und Verantwortlichkeiten zuzuordnen.

Recruitment:

Das Besondere an diesem Normentwurf ist die Orientierung an der Zielgruppe. Diese Orientierung wurde angeregt durch die Analogie des Bewerbermarktes zur Wertschöpfungskette in anderen Beschäftigungsmärkten, wie sie insbesondere von Cascio und Boudreau (2011)¹ vorgeschlagen wurde. Daher gliedert der vorliegende Normentwurf die primären Wertschöpfungsaktivitäten in „potenzieller Talente-Pool“ über den „Talente-Pool“, „Bewerber-Pool“, eine Gruppierung „Kandidaten für weitere Evaluation“ sowie in die Themen „Bewerbermanagement“ und „Pre-Boarding“ bis zum „Boarding“.

Parallel dazu werden die entsprechenden Aktivitäten in Phasen beschrieben:

- „Attract“ (Arbeitgeberattraktivität): Potenzielle Mitarbeiter werden auf die Organisation aufmerksam gemacht.
- „Source“ (Ressourcenpool): Hier werden konkrete Kommunikationsmittel aufgezeigt, mit denen potenzielle Kandidaten angesprochen werden können.
- „Assess“ (Selektion und Beurteilung der Kandidaten): Beinhaltet den Selektionsprozess mit abgestuften Vorauswahl- und Auswahlritten bis zur Entscheidungsphase.
- „Employ“ (Einstellung): Hier werden die erfolgreich durch den gesamten Prozess gelaufenen Kandidaten schließlich eingestellt und „an Bord“ geholt.

Abbildung 1 zeigt diesen Prozess.

Zu jeder der gezeigten Phasen bietet der Standard Methoden, Hilfsmittel und konkrete Lösungsvorschläge an. Es werden beispielhaft Messgrößen

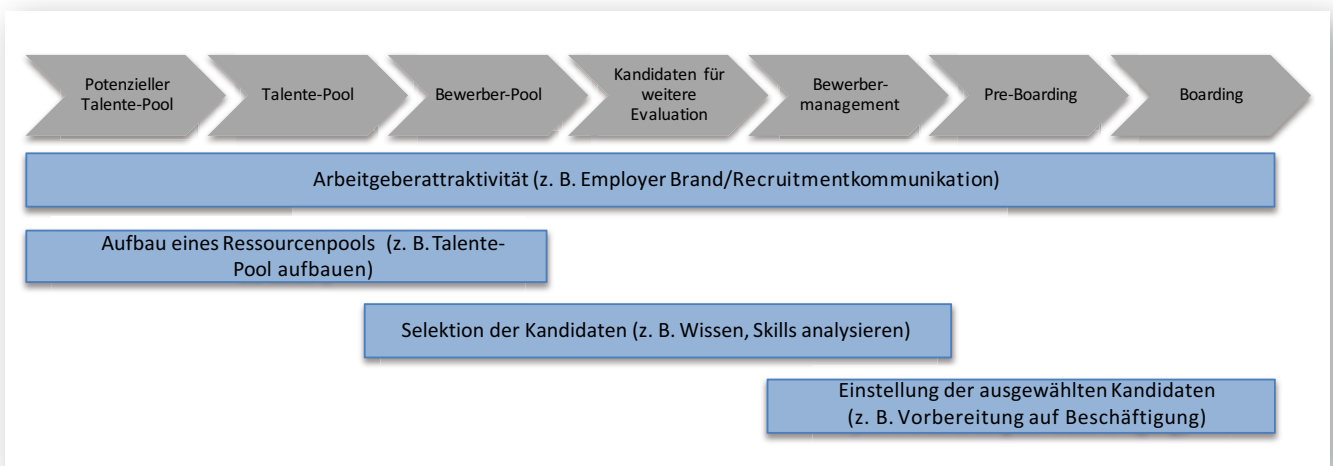


Abbildung 1: Recruitment-Prozess



Berichterstattung über die Ressource „Mitarbeiter“ erarbeitet werden. Dr. Stefanie Becker von der Universität des Saarlandes wurde zur Leiterin dieser Arbeitsgruppe (WG 7) gewählt, die eine neutrale, akademische Perspektive mitbringt.

Im Nachgang zu der Arbeit in Galveston wurden im Januar 2016 dem ISO/TC 260 ein Antrag für ein weiteres neues Projekt zur schriftlichen Abstimmung vorgelegt: Eine internationale Norm zur „Global Diversity and Inclusion“. Die vorgeschlagene Norm soll Konsistenz in globalen Praktiken zu Vielfalt und Inklusion unterstützen. Aktuell befindet sich das von den USA vorgeschlagene Projekt zu in der internationalen Abstimmung.

Die nächsten internationalen Arbeitssitzungen der einzelnen Projekte finden im Mai in Berlin am DIN statt. Im Herbst tagen die Arbeitsgruppen und das Plenum des ISO/TC 260 in Singapur.

vorgeschlagen, die den Beschaffungsprozess als Ganzes, aber auch die Schritte, wie das Personalmarketing, für Korrekturen, Anpassungen und Weiterentwicklungen, messbar und bewertbar machen sollen.

Workforce Planning:

Auf der Basis einer bereits bestehenden australischen Norm zur Personalplanung wurde das Projekt zu Workforce Planning angenommen. Der daraus entwickelte Normenentwurf umfasst eine Prozessbeschreibung, die skalierbar nach den Bedürfnissen einer Organisation ist und je nach Größe, Branche oder Sektor angepasst werden kann.

Personalplanung auf Basis der Unternehmensstrategie umfasst die Identifizierung von aktuellen, übergangsweisen und zukünftigen Personalbedarfen und Personalangeboten und verdeutlicht so die Handlungsoptionen der Organisation. Insbesondere gibt eine umfassende Personalplanung dem Management die Möglichkeit, Bedarfe frühzeitig zu erkennen und durch gezielte Maßnahmen die Leistungsfähigkeit der Organisation zu sichern oder zu stärken.

Ausblick: Neue Projekte

Als bis dato neuestes Projekt wurde in Galveston die deutsche Initiative eines Normprojektes zur Personal-Berichterstattung für interne und externe Interessensgruppen (ein ausführlicher Artikel dazu wird in der HR Performance 3/2016 erscheinen) angenommen. Im Rahmen dieses Standards sollen Handlungsempfehlungen für die interne und externe

Konsequenz: Was heißt das konkret für deutsche Unternehmen?

Die Kenntnis entsprechender Normen, Standards oder Regeln sowie deren richtiger Einsatz ist unter den heutigen Marktbedingungen für jedes Unternehmen ein nicht zu unterschätzender wirtschaftlicher Faktor. Die Einhaltung von Normen schafft Transparenz und Vergleichbarkeit und damit Vertrauen in die Organisation eines Unternehmens.

Die Anwendung von Normen ist grundsätzlich freiwillig. Erst wenn Normen zum Inhalt von Verträgen werden, oder wenn der Gesetzgeber ihre Einhaltung zwingend vorschreibt, werden Normen bindend.

Nun liegt es an den Unternehmen der deutschen Wirtschaft zu prüfen, ob sie im globalen und nationalen Markt die Anwendung und Einhaltung der ISO-Normen für das Personalmanagement für sich nutzen. Spätestens wenn eine internationaler Vertragspartner im Rahmen eines Vertragsverhältnisses ein deutsches Unternehmen auffordert, eine oder mehrere ISO-Normen einzuhalten, werden diese relevant für die Erfüllung des Vertrags. ◀

Literaturhinweis

¹Cascio, W. F., & Boudreau, J. W. (2011). Utility of selection systems: Supply-chain analysis applied to staffing decisions. In S. Zedeck (Ed.), Handbook of I/O Psychology (Vol. 2, pp. 421–444). Washington, D. C.: American Psychological Association

Autoren

Harald Ackerschott

Obmann des DIN-NA159-01-19 AA Arbeitsausschuss Personalmanagement des DIN, Inhaber der Harald Ackerschott GmbH



Dr. Stefanie Becker

Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Organisation, Personal- und Informationsmanagement an der Universität des Saarlandes und Expertin im DIN-NA159-01-19 AA Arbeitsausschuss Personalmanagement des DIN

