

# Braucht es für das HRM in der Schweiz ISO-Normen?

ISO (International Organization for Standardization) ist die internationale Vereinigung von Normungsorganisationen mit 163 Mitgliedern mit Sitz in Genf. Die Schweiz wird durch die Schweizerische Normenvereinigung (SNV) vertreten. Seit ihrer Gründung 1947 erliess die ISO bis heute 19 023 gültige normative Dokumente. 2011 wurde die technische Kommission 260 gegründet. Sie bezweckt, Standards für das Human Resource Management (HRM) zu erarbeiten. Wie ist diese Initiative aus betriebswirtschaftlicher Sicht zu beurteilen? **Prof. Dr. Bruno Staffelbach**

Normierungen sind im Trend. Mit Standards kann man Qualitäten operationalisieren und Kriterien präzisieren. Diese sind Grundlage von Zertifizierungen, Evaluationen und Akkreditierungen. ISO nennt verschiedene explizite Gründe, warum das HRM ISO-Normen braucht.

## Wozu Normierungen?

In einer globalen Wirtschaft machen gemeinsame Normen Arbeitsmärkte durchlässiger. Sie sind ein Mittel der Professionalisierung. Sie geben an, was als professionell gilt und was nicht. Sie vereinfachen die Kommunikation und auch Vergleiche, weil Begriffe einheitlich definiert und Prozesse standardisiert werden. Und wenn Normen entsprechende Standards kodifizieren ermöglichen sie auch, rechtliche und moralische Mindeststandards durchzusetzen, etwa zum Schutz der Privatsphäre oder im Bereich der Mitwirkung.

Wahrscheinlich gibt es für ISO auch implizite Gründe, Normen fürs HRM zu erarbeiten. Diese ergeben sich aus der Stellung von ISO. Auf der Welt gibt es verschiedene Vorstellungen von «good practices». Daraus entsteht ein Wettbewerb um Standards. Werden diese nicht unter dem Dach von ISO entwickelt, regulieren andere. IT-Firmen haben über ihre Produkte beispielsweise schon einen schönen Teil der (administrativen) Personalarbeit normiert.

ISO-Normen im HRM sind nichts Neues. Es gibt fast 90 ISO-Standards, die mit HRM zu tun haben, die meisten davon in den Gebieten des Trainings und der Dokumentation. In Kapitel 6.2 von ISO 9001, den Mindestanforderungen für



*Prof. Dr. Bruno Staffelbach.*

Qualitätsmanagementsysteme, geht es um «Personelle Ressourcen». Die neue ISO-Norm 10667 regelt Assessment-Prozesse zur Personalbeurteilung und -auswahl, und ISO hat verschiedene technische Kommissionen etwa zu Ergonomie, zu sozialer Verantwortung oder zum informellen Lernen, die unabhängig von der technischen Kommission 260 (HRM) operieren. Daneben gibt es ausserhalb von ISO noch weitere, andere Normenkataloge, etwa die Standards der International Labour Organization (ILO), oder die OECD-Richtlinien für multinationale Unternehmen oder der internationale Standard SA8000. Sie zeigen, dass es einen Markt und einen Wettbewerb um Standards gibt.

## Was nützen Normen?

Normierungen beziehungsweise Standardisierungen haben verschiedene Vorteile. Davon sollen drei herausgegriffen

werden. Erstens: lange Zeit galt die Gleichung «HRM = Personalabteilung». Demnach ist HRM das, was die Personalabteilungen tun. Diese legitimierten sich dadurch, dass sie komplizierte Systeme entwickelten, die nur sie mit ihrer Expertise beherrschten. Mit Standardisierungen werden solche Systeme durchschaubar und miliztauglich gemacht. Damit können sie auch dort genutzt werden, wo die HRM-Post tatsächlich abgeht: in der Linie. Wegen diesem «Angriff» auf ein «Quasi-Monopol» der Personalabteilungen ist zu erwarten, dass diese sich gegen ISO-Normierungen und -Standardisierungen wehren.

Standards machen, zweitens, verschiedene Personalabteilungen oder HRM-Prozesse vergleichbar und damit überprüfbar. Personalabteilungen erhalten einen Spiegel, der theoretisch sagen könnte, «wer die Schönste ist im ganzen Lande». Und drittens stellen Standards respektive Normen immer auch «geronenes Wissen» dar. Es ermöglicht eine Versorgung mit Know-how, welches sonst nicht gegeben wäre. In dieser Sicht können sich beispielsweise KMU teure Experten ersparen, wenn sie die ISO-Norm 10667 zur Eignungsbeurteilung anwenden. Hier setzt nun aber auch die Kritik an.

## Falsche Erwartungen?

Erstens stellt sich die Frage, was wichtiger ist: der Standard oder die Praxis, die Regeln des Kochbuchs oder das Können des Kochs? Standards sind nützlich aber nicht notwendigerweise hinreichend. Ein zweiter Punkt betrifft den Inhalt der Standardisierung. HRM ist eine Füh-

rungsaufgabe und beinhaltet mindestens fünf Bereiche:

- die Führung der eigenen Person (die persönliche Humanressource),
- die Führung von Projekten (im HRM),
- die direkte Führung von Menschen,
- die (indirekte) Führung von Organisationen (über Rekrutierung-, Beurteilungs-, Belohnungssysteme), und
- die Führung in verschiedenen Kontexten.

ISO fokussiert nur den vierten Bereich: die Führung von Organisationen. Drittens: Standardisierbar sind gleiche Prozesse in gleichen Bedingungen. In der Regel sind dies technische Prozesse. Im HRM ist aber nicht alles Technik. Da gibt es auch viel Praxis – wie beim Arzt. Für diesen gibt es Standards und klare Prozeduren für Diagnosen und Therapien, die Patienten aber sind jedes Mal andere! Die Kunst des Arztes besteht also darin, die Standards und die Prozeduren situativ anzuwenden. Es gilt zu unterscheiden, was Wissenschaft und Technik – und was Praxis und Kunst ist. Die einen haben technische Standards, die anderen haben Kunstregeln. Was sind ISO-Normen?

Das vierte Problem kennt man aus den Erfahrungen mit dem Outsourcing, wenn nicht nur die Aufgaben ausgelagert werden, sondern mit diesen auch die Verantwortung. In der Unternehmensethik stellt sich ein analoges Pro-

blem: der «ethical code of conduct» ersetzt das eigene Gewissen. Standards bergen die Gefahr, Autopiloten zu installieren, wo auch eigenes Denken gefragt ist.

#### Wie weiter?

Braucht die Schweiz ISO-Normen im HRM? Denkt man beispielsweise an das Arbeitsrecht, an die Gesamtarbeitsverträge, an alle öffentlichen Kommissionen (EKAS) und Institutionen, so ist das HRM in der Schweiz dicht reguliert. Hinzu kommen die EU-Normen aus Brüssel und private Anbieter von Systemen der Standardisierung, Normie-

### «Das Human Resource Management in der Schweiz ist dicht reguliert.»

rung, Zertifizierung, Evaluierung, Akkreditierung, wie beispielweise die SGS, verschiedene Revisionsgesellschaften und Softwarefirmen (SAP). Interne Kontroll- und Compliance-Systeme sind zwar dankbare Anwender von Normierungen. Auch Personalabteilungen stehen betrieblich im Ruf, Einfallstore oder gar Urquell aufkommender Bürokratie zu sein. Trotzdem: Nach 19 023 normativen Dokumenten von ISO und

in Anbetracht der sowieso hohen Regulierung in der Schweiz – gerade im HRM – ist eine ISO-Normen-Sättigung nicht überraschend.

ISO ist allerdings eine internationale Organisation. Völlig unabhängig von der bereits bestehenden hohen Normendichte in der Schweiz wird sie nach eigenem Ermessen Standards und Normen vorschlagen, prüfen und veröffentlichen. Wo diese im Vergleich zu den Schweizerischen Normen und Standards einen Mehrwert erbringen, werden sie hier aufgenommen werden. Das könnte im Bereich bestimmter Begriffe (zum Beispiel «Arbeitszufriedenheit») oder bei ausgewählten Kennzahlen der Fall sein.

Für eine darüber hinaus gehende Normierung dürfte der «Markt Schweiz» allerdings weniger aufnahmefreudig sein. Richtigerweise hat sich die Schweizerische Normenvereinigung deshalb nach entsprechenden Konsultationen entschieden, ihren Status in der Technischen Kommission 260 für Standards zum HRM vom «Teilnehmer» zum «Beobachter» zurück zu nehmen. ■

---

Prof. Dr. Bruno Staffelbach ist Ordinarius für Betriebswirtschaftslehre und Inhaber des Lehrstuhls für Human Resource Management der Universität Zürich.



## ABACUS Business Software – Version Internet

- > Vollständig neu in Internetarchitektur entwickelte ERP-Gesamtlösung
- > Skalierbar und mehrsprachig > Rollenbasiertes Benutzerkonzept > Unterstützung von Software-as-a-Service (SaaS) > Lauffähig auf verschiedenen Plattformen, Datenbanken und Betriebssystemen

[www.abacus.ch](http://www.abacus.ch)

 **ABACUS**  
business software