

Investors in People

Leitfaden zur strategischen Personalentwicklung



Mit Unterstützung des seco



INVESTORS IN PEOPLE

Weshalb in die MitarbeiterInnen investieren?

Es ist heute unbestritten: Die MitarbeiterInnen sind das wichtigste Kapital jeder Organisation. In einem zunehmend kompetitiven Umfeld machen deshalb gut qualifizierte, leistungsfähige und motivierte MitarbeiterInnen den entscheidenden Unterschied aus.

Es ist darum sehr wichtig, effizient und effektiv in die Förderung und Weiterentwicklung der MitarbeiterInnen zu investieren. **Investors in People** ist ein flexibles und erprobtes Instrument, das Organisationen bei dieser Herausforderung unterstützt.

Weshalb in der Schweiz?

Effektive Investitionen in die Weiterbildung nützen nicht nur den Organisationen, sondern auch dem Wirtschaftsstandort Schweiz. Humankapital als wichtigen Produktionsfaktor zu entwickeln und auszubauen, ist ein erklärtes Ziel des Bundesrates.

Mit Investors in People liegt ein innovatives und flexibles Instrument vor, das direkt bei den Unternehmen Anreize zur Förderung des Humankapitals schafft. Der **Schweizerische Verband für Weiterbildung (SVEB)** hat sich deshalb zum Ziel gesetzt, als Koordinator Investors in People in der Schweiz und Liechtenstein so rasch wie möglich einzuführen.

Was ist Investors in People?

Investors in People ist ein Leitfaden zur strategischen Personalentwicklung. Er hilft Organisationen, die Förderung der MitarbeiterInnen zu systematisieren und an den übergeordneten Zielen auszurichten. Investors in People erhöht die Effizienz und Effektivität der Weiterbildungsinvestitionen und somit auch deren Return on Investment.

Organisationen, welche den Investors in People Standard erfüllen, erhalten von einem unabhängigen Gremium das Investors in People Qualitätslabel. Dieses weist eine Organisation als Arbeitgeber aus, welcher sämtliche MitarbeiterInnen gezielt fördert, unterstützt und weiterbildet.

Eine Erfolgsgeschichte

Die Entwicklung von Investors in People begann Anfang der 90er Jahre in England auf Initiative der Regierung. Aus dem Projekt zur Förderung der Wettbewerbsfähigkeit wurde eine Erfolgsgeschichte. Inzwischen wurden international bereits mehr als 40'000 Organisationen mit dem Investors in People Label ausgezeichnet, weitere 20'000 Organisationen führen Investors in People ein (Stand 2005).

Gegenwärtig laufen zahlreiche Projekte, Investors in People sowohl in Europa als auch weltweit zu verbreiten.



Ergebnisse von Studien

Eine Untersuchung bei 2000 Investors in People Unternehmen zeigte:

- **70%** haben ihre Wettbewerbsfähigkeit verbessert
- **70%** haben ihre Produktivität gesteigert
- **80%** haben die Kundenzufriedenheit erhöht
- **80%** haben die Eigenverantwortung aller Mitarbeitenden erhöht.

Quelle: "Capability in the 21st Century", CREATE, 1999

Welchen Nutzen bringt Investors in People?

Zertifizierte Organisationen melden folgende Faktoren, die den weltweiten Erfolg von Investors in People begründen:

- höhere Produktivität sowie höhere Gewinne
- bessere Kontrolle der Ausgaben und Kosten
- höhere Kundenzufriedenheit
- grössere Flexibilität
- gesteigerte Motivation der MitarbeiterInnen
- weniger Absenzen und weniger Fluktuation
- höhere Attraktivität als Arbeitgeber



Ergebnisse von Studien

Eine Untersuchung unter 1208 Investors in People Unternehmen ergab:

- **72%** betrachten Investitionen in die MitarbeiterInnen als wesentlich für Entwicklung und Wachstum ihrer Organisation.
- **90%** bestätigen, dass die Einführung von Investors in People eine gute Entscheidung war.
- **96%** sind der Meinung, dass Investors in People eine wirksame Personalentwicklung ermöglicht.
- **80%** sind der Meinung, dass Investors in People konkrete und sichtbare Vorteile bringt.

Quelle: UK Tracking Study, Employer Research, MarketShape Ltd, 2001

Als Investor in People:

- **erreichen Sie Ihre Organisationsziele**
Richten Sie alle unternehmerischen Tätigkeiten konsequent auf die Organisationsziele aus und erhöhen Sie dadurch die Mitarbeiter-Performance.
- **nutzen Sie Ihr Entwicklungspotential**
Machen Sie sich immer wieder bewusst, wo Sie als Organisation stehen und welche Weiterentwicklung Ihr Unternehmen stärkt.
- **schaffen Sie eine zielorientierte Führungskultur**
Gestalten Sie ein Führungsverständnis basierend auf „Fordern, Fördern und Entwickeln“, und dies immer ausgerichtet auf Ihre Ziele.
- **entwickeln Sie Ihre MitarbeiterInnen optimal**
Sie wissen, wie Sie Ihre MitarbeiterInnen gezielt und effektiv weiterbilden und sie damit Ihre wichtigste Ressource werden und bleiben.
- **steigern Sie die Mitarbeitermotivation**
Involvieren Sie Ihre MitarbeiterInnen in die Gestaltung und Umsetzung Ihrer Organisationsprozesse und schaffen Sie sich mit engagierten und zufriedenen Mitunternehmern einen Wettbewerbsvorteil.

Wie ist Investors in People aufgebaut?

Der **Investors in People Standard** basiert auf drei einfachen Prinzipien:

1. Planung

Ein Investor in People entwickelt wirksame Strategien, um die Leistung der Organisation durch die MitarbeiterInnen zu verbessern.

2. Durchführung

Ein Investor in People ergreift wirkungsvolle Massnahmen, um die Leistung der Organisation durch die MitarbeiterInnen zu verbessern.

3. Evaluation

Ein Investor in People kann die Auswirkungen seiner Investition in die MitarbeiterInnen auf die Leistung der Organisation darlegen.

Diese **drei Prinzipien** basieren auf **zehn Indikatoren**, die je ein zentrales Thema behandeln. Diese Indikatoren werden anhand von **39 Nachweisen** näher beschrieben. Möchte eine Organisation ein Investor in People werden, so muss sie zeigen, dass sie diese Nachweise erfüllt.



Ergebnisse von Studien

Eine Studie über 1600 zertifizierte und nicht zertifizierte Unternehmen ergab:

- Veränderungsprozesse sind doppelt so erfolgreich in Investors in People Organisationen verglichen mit nicht zertifizierten Organisationen (zusätzlicher Gewinn pro Kopf und Jahr von CHF 1'265 im Vergleich zu CHF 500).

- **91%** der Investors in People Arbeitgeber haben für Veränderungsmaßnahmen ihr Personal einbezogen, was zu einer Steigerung des Pro-Kopfgewinns von 82 % führte.
- **94%** der Investors in People Arbeitgeber sind vom Investors in People Standard überzeugt und werden ihn weiterhin anwenden.

Quelle: Investors in People Impact Assessment, Databuild 2004

Der Investors in People Standard

Indikator 10

Führung und Entwicklung der MitarbeiterInnen werden laufend verbessert.

Dieser Indikator überprüft, wie die Organisation von gemachten Erfahrungen profitiert, indem sie eine Kultur der kontinuierlichen Verbesserung schafft.

Indikator 9

Investitionen in die MitarbeiterInnen verbessern die Leistung der Organisation.

Dieser Indikator zeigt, ob die Investitionen in die MitarbeiterInnen Früchte getragen haben und ob die Mitarbeitenden die Auswirkung dieser Investitionen auf die Gesamtleistung der Organisation verstehen.

Indikator 8

MitarbeiterInnen lernen und entwickeln sich effektiv.

Dieser Indikator zeigt, wie Führungskräfte Weiterbildungs- und Entwicklungspläne umsetzen und ob sie sicherstellen, dass die Lern- und Entwicklungsbedürfnisse der MitarbeiterInnen gedeckt werden.

Indikator 7

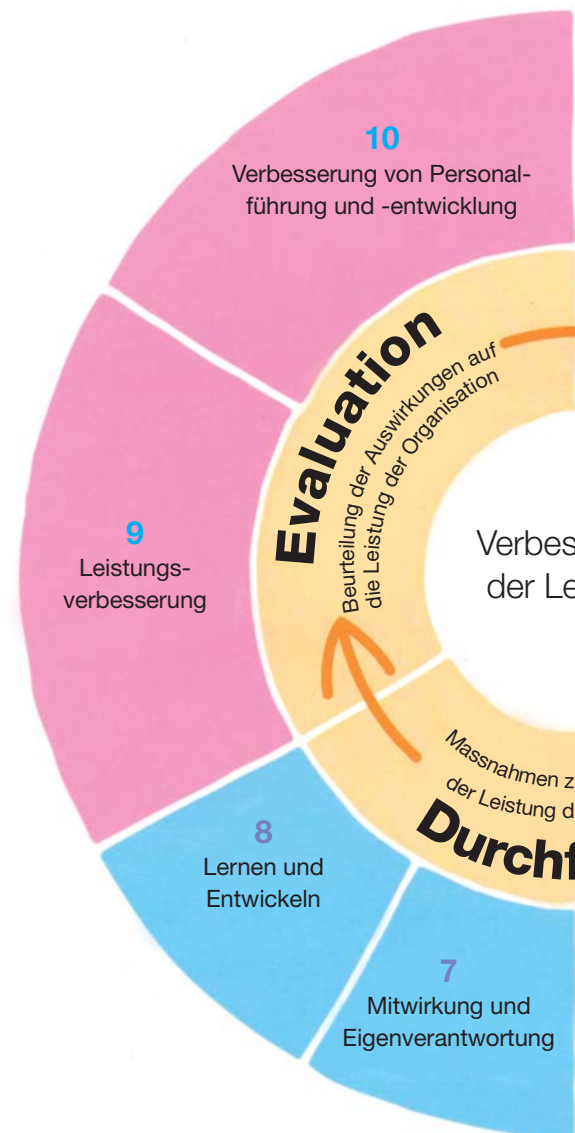
MitarbeiterInnen werden ermutigt, unternehmerisch zu denken und Verantwortung zu übernehmen, indem sie in Entscheidungsprozesse einbezogen werden.

Dieser Indikator testet, ob die MitarbeiterInnen dazu ermutigt werden, sich an Entscheidungen zu beteiligen und ob sie die Eigenverantwortung für Entscheidungen übernehmen.

Indikator 6

Beiträge der MitarbeiterInnen zu den Zielen der Organisation werden anerkannt und geschätzt.

Dieser Indikator beurteilt, inwieweit Führungskräfte den Beitrag einzelner zum Erfolg der Organisation anerkennen und schätzen.





Indikator 1

Eine Strategie zur Verbesserung der Leistung der Organisation ist klar definiert und verstanden.

Dieser Indikator überprüft, ob die Organisation über eine klare Strategie verfügt – sie weiss genau, was sie macht, wohin es geht und wie sie dort hinkommen wird – und ob die Strategie in der ganzen Organisation verstanden wird.

Indikator 2

Lernen und Entwicklung sind geplant, um die Organisationsziele zu erreichen.

Dieser Indikator misst, inwieweit Weiterbildung und Personalentwicklung so geplant sind, dass sie direkt mit den Zielen der Organisation verknüpft sind.

Indikator 3

Führungsstrategien sollen Chancengleichheit in der Entwicklung der MitarbeiterInnen fördern.

Dieser Indikator testet, ob in der Organisation ein Umfeld geschaffen werden konnte, in dem alle dazu ermutigt werden, Ideen zu äussern, die ihre eigene Leistung sowie die Leistung anderer verbessern, und in dem jeder die Unterstützung bekommt, die er braucht, um seine persönliche Leistung zu verbessern.

Indikator 4

Fähigkeiten der Führungskräfte zur effektiven Führung, Leitung und Entwicklung von MitarbeiterInnen sind klar definiert und verstanden.

Dieser Indikator beurteilt, ob die Organisation einen klaren Managementstil kommuniziert, ob die Führungskräfte verstehen, was von ihnen erwartet wird, und ob sie entsprechend ausgebildet werden.

Indikator 5

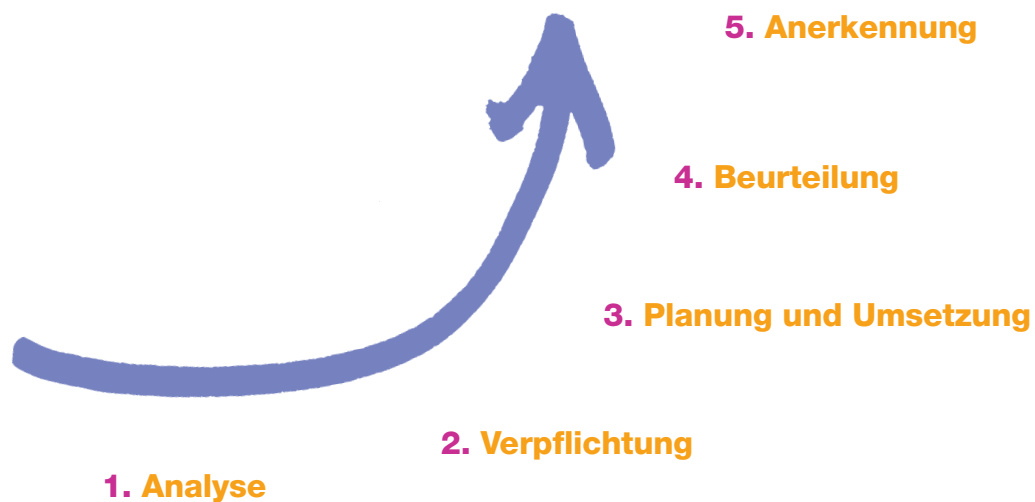
Führungskräfte sind effektiv im Führen, Leiten und Entwickeln von MitarbeiterInnen.

Dieser Indikator testet, ob die Führungskräfte ihre MitarbeiterInnen und Teams wirksam führen und fördern, und ob sie über alle Kompetenzen verfügen, um ihre Aufgabe erfüllen zu können.

Wie wird Investors in People eingeführt?



INVESTOR IN PEOPLE



Investors in People ist keine einzelne Massnahme, sondern vielmehr ein Managementprinzip, das die gesamte Organisation beeinflusst. Die Umsetzung des Standards in allen Organisationsbereichen ist ein Prozess von etwa 9 bis 18 Monaten.

Investors in People kann bei Organisationen jeder Grösse eingeführt werden. Sofern nur eine Geschäftseinheit (Business Unit) das Investors in People Label anstrebt, muss sie über einen eigenen strategischen Plan verfügen.

Fünf Schritte führen zur Anerkennung als Investor in People:

1. Analyse

Selbsteinschätzung und/oder Bestandesaufnahme durch Externe zur Identifizierung des Handlungsbedarfs.

2. Verpflichtung

Entscheidung, Investors in People einzuführen, und Mitteilung dieser Entscheidung an alle MitarbeiterInnen.

3. Planung und Umsetzung

Durchführung notwendiger Verbesserungsmassnahmen.

4. Beurteilung

Beurteilung durch einen neutralen Assessor.

5. Anerkennung

Verleihung des Qualitätslabels Investor in People durch ein unabhängiges Anerkennungskomitee.

Fragen und Antworten

F: Von wem kann ich mich beraten lassen?

A: In der ganzen Schweiz stehen Ihnen Investors in People Berater und Beraterinnen zur Verfügung. Diese wurden von Experten ausgebildet und es ist deren Aufgabe, interessierte Organisationen auf dem Weg zur Anerkennung als Investor in People zu begleiten.

Der SVEB (siehe Kontakt) kann Ihnen ein Beratungsunternehmen in Ihrer Nähe vermitteln und allgemeine Fragen zu Investors in People beantworten.

F: Kann ich Investors in People selbst implementieren?

A: Der Investors in People Standard ist klar formuliert Sie können selbst beurteilen, wie Ihre Organisation in Bezug auf den Standard steht.

Wir empfehlen jedoch, den Blick eines Investors in People Beraters von aussen sowie dessen vertiefte Kenntnis von Investors in People in Anspruch zu nehmen. Dies gilt insbesondere für eine erste Bestandesaufnahme sowie die Erarbeitung eines Aktionsplanes.

F: Welche Prozesse verlangt Investors in People?

A: Bei Investors in People sind Endergebnisse und nicht Prozesse entscheidend. Deshalb sind weder Methoden, noch Systeme oder Prozesse vorgegeben.

F: Muss ich viele schriftliche Unterlagen erstellen?

A: Eine Besonderheit von Investors in People ist, dass die erforderlichen Nachweise im Gespräch mit Ihren MitarbeiterInnen überprüft werden (es wird eine Stichprobe befragt). Kein Dokument, Formular oder zusätzliches Papier muss speziell erstellt werden.

F: Was passiert nach der Anerkennung als Investor in People?

A: Das Label ist drei Jahre gültig. Danach ist ein neuerliches vereinfachtes Anerkennungsverfahren möglich.

F: Was bringt mir die Anerkennung als Investor in People, wenn ich schon EFQM oder ISO zertifiziert bin?

A: Investors in People kann eine ideale Ergänzung zu jedem anderen Qualitätslabel sein.

Seine Besonderheit liegt darin, über Prozesse hinaus zu gehen: Investors in People ist ein Managementprinzip, welches die MitarbeiterInnen ins Zentrum der Überlegungen stellt.

F: Wann werde ich bereit sein für das Assessment?

A: Sie können sich frei entscheiden, wann der geeignete Moment für das Assessment gekommen ist. Erfahrungsgemäss ist es ratsam, nicht zu lange zu warten. Auch wenn Sie noch nicht ganz so weit sind, ermöglicht ein Assessment, bisherige Schritte zu bestätigen und Ihren Aktionsplan auf den neuesten Stand zu bringen. Im Mittel muss mit 9 bis 18 Monaten bis zum Assessment gerechnet werden.

F: Was kostet die Einführung von Investors in People?

A: Die Kosten für die Einführung von Investors in People hängen im wesentlichen von zwei Faktoren ab:

- der Grösse Ihrer Organisation (Anzahl MitarbeiterInnen)
- der Ist-Situation im Vergleich zum Investors in People Standard.

Da diese Parameter sehr unterschiedlich sein können, ist es nicht möglich, einen allgemein gültigen Kostenrahmen anzugeben. Unsere Investors in People Berater und Beraterinnen helfen Ihnen gerne, einen ersten Kostenrahmen zu bestimmen.

Kontakt

SVEB
Schweizerischer Verband
für Weiterbildung
Investors in People – Schweiz

Oerlikonerstrasse 38
8057 Zürich
T: +41 44 311 64 55
F: +41 44 311 64 59

Programmleitung
Projektleitung

Dr. André Schläfli
(Direktor SVEB)
andre.schlaefli@alice.ch

Bernhard Grämiger
bernhard.graemiger@alice.ch

Besuchen Sie uns im Internet www.investorsinpeople.ch

Links

www.alice.ch Homepage des SVEB
www.investorsinpeople.co.uk Homepage IIP Grossbritannien
www.iip.fr Homepage IIP Frankreich
www.investorsinpeople.at Homepage IIP Österreich
www.tso.co.uk/bookshop/iip Englischsprachige Literatur
über Investors in People

Redaktion: Bernhard Grämiger
In Zusammenarbeit mit: Anna Schindler und Marlyse Siegrist
Layout: Yoco Your Communication GmbH
Druck: Cavelti AG



INVESTORS IN PEOPLE

SVEB
Schweizerischer Verband für Weiterbildung
Investors in People – Schweiz
Oerlikonerstrasse 38
8057 Zürich
T: +41 44 311 64 55
F: +41 44 311 64 59

www.investorsinpeople.ch