

HR Management in der Schweiz: Benchmark-Analysen fehlen

Standortbestimmungen des Schweizer HRM bleiben weitgehend auf subjektive Beobachtungen von Praktikerinnen und Praktikern beschränkt. Denn Daten zur Differenzierung der Rollen und Instrumente des HRM liegen für die Schweiz nur in geringem Mass vor. Ein Überblick.



Die prinzipiell ergiebigste Quelle für Informationen über das Schweizerische HRM im europäischen Kontext stellt das «Cranfield Project on International Strategic Human Resource Management» dar. In dieser seit Anfang der Neunzigerjahre regelmässig wiederholten Untersuchung werden ausgewählte Aspekte der HRM-Praxis in zuletzt 21 Ländern Europas sowie in Tunesien, Australien, Japan und Israel erhoben. Leider ist das Sample für die Schweiz mit 168 beantworteten Fragebögen (Befragung von 1999) relativ klein, so dass nur bebeschränkt von einer Repräsentativität der Ergebnisse ausgegangen werden kann. Ebenfalls liegen leider fast keine schweizspezifischen Auswertungen dieser Untersuchung vor, in den internationalen Vergleichsstudien erscheint die Schweiz als Nicht-EU-Mitglied häufig nur am Rande.

Eine Ausnahme bildet der Beitrag von Erten u. a. (2004), in dem auf der Basis der Cranfield-Daten das HRM in Österreich mit dem in der Schweiz verglichen wird. Weitere Informationen liefert der Beitrag von Weber und Kabst (2001), die zwar speziell die deutschen Unternehmen untersuchen, aber hier und da taucht die Schweiz in einer Übersichtstabelle auf. Diese beiden Ar-

tikel sind die Quellen für die im Folgenden referierten Zahlen.

In der Cranfield-Untersuchung hat die Frage nach der strategischen Verankerung des HRM einen hohen Stellenwert. In der Schweiz ist nach den Ergebnissen dieser Studie in 52 Prozent der befragten Unternehmen der oder die HRM-

Leider ist das Sample für die Schweiz relativ klein, so dass nur beschränkt von einer Repräsentativität der Ergebnisse ausgegangen werden kann.

Verantwortliche Mitglied der Geschäftsleitung. Tabelle 1 zeigt im Überblick, wie sich die Schweiz im Vergleich mit anderen Ländern hier einordnet.

Eine differenzierte Interpretation dieser Daten ist schwierig, da bei den Länderdifferenzen sowohl unterschiedliche Managementkulturen und -traditionen eine Rolle spielen (Brewster u. a. 2004) als auch der unterschiedliche Stellenwert, den der Faktor Arbeit im Unternehmen einnimmt (Fröhlich & Pekruhl 1997). Daher soll an dieser Stelle nur darauf hingewiesen werden, dass in Japan und Schweden, wo bereits gegen Ende der Sechzigerjahre die Relevanz der Humanressourcen für den Unternehmenserfolg weithin anerkannt wurde, das HRM – gemessen an seiner Vertretung in der GL – einen vergleichsweise hohen Stellenwert besitzt.

In der Schweiz sind – den Zahlen der Cranfield-Untersuchung folgend – 83 Prozent der HRM-Verantwortlichen in die Formulierung der Unternehmensstrategie involviert. Fast die Hälfte (49 Prozent) der Personalleiterinnen und -lei-

ter sind von Beginn an in die Strategieentwicklung einbezogen, 25 Prozent werden beratend hinzugezogen und 9 Prozent sind lediglich bei der Konkretisierung der Strategie gefragt.

Nicht nur hinsichtlich der Verankerung des HRM in der GL, sondern auch bei der relativen Grösse der Personalabteilung liegt die Schweiz im Mittelfeld der untersuchten Länder. Tabelle 2 gibt Auskunft über den Anteil der Mitarbeitenden in der Personalabteilung pro 100 Mitarbeitende im Unternehmen.

Diese Daten können nur eine allgemeine Beschreibung der Situation liefern, denn eine Interpretation ist schwierig, da es ganz verschiedene Ursachen für die Länderunterschiede geben kann: Sowohl die Achtung/Missachtung des Stellenwerts der Humanressourcen kann Einfluss auf die Grösse der Personalabteilung haben als auch der Grad der Zentralisierung/Dezentralisierung der HRM-Funktionen. Ein Unternehmen, das den Humanressourcen eine hohe Bedeutung beimisst und gerade deshalb das Linienmanagement stark in die HRM-Funktionen einbindet, wie dies zum Beispiel für schwedische Betriebe bekannt ist, hätte hier also einen niedrigen Quotienten aufzuweisen, ohne dass es notwendigerweise ein «schlechtes» HRM hätte.

Rekrutierung und Personalauswahl sind ein weiterer Schwerpunkt des Cranfield Survey. In Hinblick auf die Methoden der Personalrekrutierung fällt ein Punkt besonders auf: 42 Prozent der befragten Schweizer Unternehmen geben an, Personal auch im Ausland zu beschaffen. Für alle, die die Schweizer Unternehmensrealität kennen, und angesichts der hohen Quoten ausländischer Beschäftigter in der Schweiz ist diese Zahl kaum überraschend. Interessant ist aber doch, dass die Schweiz damit die Liste aller untersuchten Länder mit deutlichem Abstand anführt, gerade noch gefolgt von z.B. Norwegen (32 Prozent) und Irland (34 Prozent), aber weit vor Ländern wie (West-)Deutschland und Österreich (je



Die Autoren

Anja Mücke ist Diplompsychologin und arbeitet als wissenschaftliche Mitarbeiterin im Institut Personalmanagement und Organisation (PMO) an der Fachhochschule Nordwestschweiz.



Prof. Dr. **Ulrich Pekruhl** forscht und lehrt im gleichen Institut.

16 Prozent), Dänemark und die Niederlande (je 13 Prozent) oder Schweden und Finnland (je 9 Prozent).

Die Möglichkeit, bei Personalengpässen Mitarbeitende umzuschulen, wird in Schweizer Betrieben deutlich weniger genutzt als in fast allen anderen Ländern. Während in der Schweiz nur 46 Prozent der Betriebe angeben, von dieser Möglichkeit Gebrauch zu machen, sind dies etwa in Norwegen 64 Prozent und in Finnland 77 Prozent. Auch bei der Möglichkeit, durch eine Erhöhung des Entgelts und durch Zusatzleistungen Mitarbeitende zu gewinnen oder zu halten, befinden sich die Schweizer Unternehmen ganz am unteren Ende der Liste: 29 Prozent der Schweizer Unternehmen nutzen diese Möglichkeit, in Norwegen und Irland sind es jeweils 56 Prozent, in den meisten anderen Ländern mehr als 40 Prozent. Angesichts dieser Zahlen könnte man vorsichtig vermuten, dass die problemlose Rekrutierung von ausländischen Mitarbeitenden für viele Schweizer Unternehmen ein «easy way out» ist, eine einfache Lösung von Rekrutierungsproblemen. Dies ist auf der einen Seite sicher ein Wettbewerbsvorteil. Auf der anderen Seite dürfen die Herausforderungen bei der sprachlichen und kulturellen Integration nicht vernachlässigt werden, und problematisch scheint es auch, wenn damit Retention-Instrumente (z. B. Umschulung, Benefits) vernachlässigt werden.

Die Wahl der passenden Personen für eine zu besetzende Stelle gehört zu den Kernaufgaben des HRM und ist gleichzeitig eine seiner wichtigsten Funktionen. Tabelle 3 gibt einen Überblick darüber, welche Methoden der Personalauswahl in Schweizer Unternehmen genutzt werden.

Aus einschlägigen Untersuchungen ist bekannt, dass die Bewertung von Stellenbewerberinnen und -bewerbern aufgrund von (in der Regel unstrukturierten) Interviews, die nur von einer Person durchgeführt werden, von nur sehr geringer Qualität ist. Pointiert könnte man sagen, dass das Einstellungsinterview der sicherste Weg ist, den falschen Bewerber einzustellen. Bei einer durchschnittlichen Korrelation von 0,15 zwischen der Bewertung nach dem Interview und der später festgestellten tatsächlichen Eignung für die Stelle bzw. der tatsächlichen Arbeitsleistung ist dieses Verfahren der Personalauswahl tatsächlich wenig geeignet, zumindest als einziges oder bevorzugtes Instrument. Trotzdem ist dies das Verfahren, neben dem fast obligatorischen Bewerbungsbogen, nach dem die grosse Mehrzahl der Beschäftigten in Schweizer Betrieben rekrutiert wird. Gruppeninterviews, die je nach Anlage eine validere Bewertung zulassen,

In Japan und Schweden wurde bereits gegen Ende der Sechzigerjahre die Relevanz der Humanressourcen für den Unternehmenserfolg weithin anerkannt.

oder Assessment Center (AC) als das zuverlässigste Verfahren einer erfolgreichen Personalauswahl kommen deutlich seltener zum Einsatz. Nur in gut einem Viertel der befragten Unternehmen werden zumindest ab und zu ACs durchgeführt, nur 3 Prozent tun dies bei den meisten oder allen Einstellungsverfahren. Populärer als ACs ist in Schweizer Unternehmen nach wie vor der Voo-

doo-Glaube: 28 Prozent der Betriebe ziehen zumindest gelegentlich graphologische Gutachten für die Bewertung von Bewerbern heran. Wie zahlreiche Studien zeigen (Schuler & Marcus 2001), wäre Würfeln genauso effektiv – aber effizienter.

Der internationale Vergleich zeigt, dass die Schweizer Unternehmen bei ihrem zurückhaltenden Einsatz elaborierterer Auswahlmethoden nicht allein dastehen. In einigen Ländern liegt der regelmässige Gebrauch von ACs zwar zwischen 8 Prozent und 10 Prozent (etwa in den Niederlanden, Italien, Belgien oder Japan), ist damit aber immer noch nicht sehr hoch. Vor allem in den skandinavischen Ländern scheint hingegen der regelmässige Einsatz von ACs überhaupt nicht üblich zu sein. Ausser in Finnland

Populärer als Assessment Centers ist in Schweizer Unternehmen nach wie vor der Voodoo-Glaube.

(4 Prozent) bewegen sich die Zahlen zwischen 0 Prozent und 2 Prozent. Leider geben die bei Weber & Kabst dargestellten Daten keine Auskunft darüber, inwieweit ACs zumindest gelegentlich eingesetzt werden; dies wäre interessant zu erfahren, da ACs wegen des nötigen Aufwands nicht unbedingt für alle Auswahlentscheidungen zweckmässig sein müssen, zur Rekrutierung von Schlüsselpersonen aber auf jeden Fall herangezogen werden sollten. Auch unklar bleibt, inwieweit beispielsweise in Gruppeninterviews oder anderen Bewerbungssituationen multimodale Verfahren eingesetzt werden, die z. B. gezielt konstruierte situative Fragen oder Elemente von Arbeitsproben enthalten.

Weitere Differenzierungen der Rolle des HRM und der HRM-Instrumente, wie sie Weber & Kabst für deutsche Unternehmen auf der Grundlage der Cranfield-Daten vornehmen, liegen für die Schweiz leider nicht vor. Die geringe Samplegrösse hätte tiefer gehenden Analysen allerdings auch bald Grenzen gesetzt.

So haben Schweizer Unternehmen insgesamt wenig Möglichkeiten, ihr HRM an internationalen Benchmarks zu messen. Weitere Untersuchungen könnten dazu beitragen, Defizite aufzuzeigen aber auch Stärken des Schweizer HRM deutlich zu machen.

Anja Mücke und Ulrich Pekruhl

Dieser Artikel ist ein gekürzter und redigierter Beitrag aus: Anja Mücke / Ulrich Pekruhl: HRM in Schweizer Betrieben – Quantitative Studien im Überblick, Olten 2006: Forschungsberichte des Instituts für Personalmanagement und Organisation (FHNW)

Weiterführende Literatur:

Brewster, C., W. Mayrhofer, M. Morley (Eds.): Human Resource Management in Europe: Evidence of Convergence?, Oxford et al., 2004

Erten, C., G. Strunk, J. Gonzales, M. Hilb: Austria and Switzerland: Small Countries with Large Differences; in: Brewster u.a., 2004

Fröhlich, D., U. Pekruhl: Direct Participation and Organisational Change, Fashionable but Misunderstood? An Analysis of Recent Research in Europe, Japan and the USA, Dublin/Luxembourg, 1996

Schuler, H., B. Marcus: Biographieorientierte Verfahren der Personalauswahl; in: Schuler, H. (Hrsg.): Lehrbuch der Personalpsychologie, Göttingen u.a. 2001

Weber, W., R. Kabst: Personalmanagement im internationalen Vergleich – Ergebnisbericht 2000, Universität Paderborn, 2001

Tabelle 1: Personalleiter oder -leiterin ist Mitglied der Geschäftsleitung

Frankreich	87 %
Japan	85 %
Schweden	79 %
Belgien	78 %
Spanien	75 %
Norwegen	70 %
Finnland	64 %
Tschechien	60 %
Dänemark	53 %
Schweiz	52 %
Australien	49 %
Grossbritannien	47 %
Deutschland	46 %
Österreich	44 %
Niederlande	40 %
Italien	37 %
Griechenland	33 %
Portugal	31 %
Bulgarien	29 %

(Quelle: Weber & Kabst 2001)

Tabelle 2: Quotient Mitarbeitende Personalabteilung auf 100 Mitarbeitende im Unternehmen

Schweden, Bulgarien	1,0
Finnland, Österreich, Dänemark, Spanien	1,1
Griechenland, Tschechien, Italien, Schweiz	1,2
Grossbritannien, Norwegen, Portugal, Belgien, Australien	1,3
Frankreich	1,5
Niederlande, Japan	1,7

(Quelle: Weber & Kabst 2001)

Tabelle 3: Einsatz von Instrumenten der Personalauswahl

Interview mit mehreren Interviewern	
immer	37%
meistens	15%
manchmal	21%
Interview mit einem Interviewer	
immer	68 %
meistens	20%
manchmal	8 %
Bewerbungsbögen	
immer	54%
meistens	15%
manchmal	8%
Psychometrische Tests	
immer	6%
meistens	7%
manchmal	23%
Assessment Center	
immer	1%
meistens	2%
manchmal	24%
Graphologische Gutachten	
immer	1%
meistens	2%
manchmal	25%
Referenzen	
immer	19%
meistens	26%
manchmal	34%

(Quelle: Erten, nur Schweizer Daten von 1999)