

Kooperationsgemeinschaft (KoGe) von Brot für Alle und Partnerwerke
Fachgruppe Good Governance



Good Governance in Human Resources

Praxisleitfaden

Daniela Tanno
Albert Schnyder

www.danielatanno.ch
www.albertschnyder.ch

Luzern, 15. September 2017 /finalisiert nach Workshop vom 26.09.2017

Partnerwerke der Kooperationsgemeinschaft von Brot für alle sind cfd, Connexio, DM - échange et mission, Horyzon, International Blue Cross (IBC) , Mission 21, Mission Evangélique Braille (MEB), Service de Missions et d'Entraide (SME), Stiftung Heilsarmee Schweiz und TearFund.

Inhalt

Wozu Human Resources Management?	2
Der Personalprozess	3
Personalplanung und Personalgewinnung	4
Honorierung, Sozialversicherungen und Zusatzleistungen	5
Personalentwicklung	6
Beendigung der Anstellung	7
Managementthemen: Personalpolitik und Personalführung	8
Supportleistungen: Personal- und Lohnadministration, Personalcontrolling	9
Betreuung der Mitarbeitenden	9
Kommunikation mit den Mitarbeitenden	9
Umgang mit Freiwilligen	10
Risiken im HRM	11
Anhang I: Checklist für einfachen Selbsttest in Good Governance in HRM - Intro	13
Anhang I: Checklist für einfachen Selbsttest in Good Governance in HRM	14
Anhang II: Der Personalprozess (Modell)	15
Anhang III: Empfehlungen zur Umsetzung des «Leitfaden Good Governance in HRM»	16

Wozu Human Resources Management?

NPOs sind Dienstleistungsorganisationen. Ihr wichtigster Wert [asset] sind die Mitarbeitenden (angestellt oder freiwillig), umso mehr als diese sich mit der humanitären Tätigkeit oft in sehr hohem Mass identifizieren und sich persönlich stark engagieren. Das Personalmanagement (HRM: Human Resources Management) ist darum der Schlüssel [key factor] dafür, dass eine Organisation ihren Auftrag erfolgreich wahrnehmen kann.

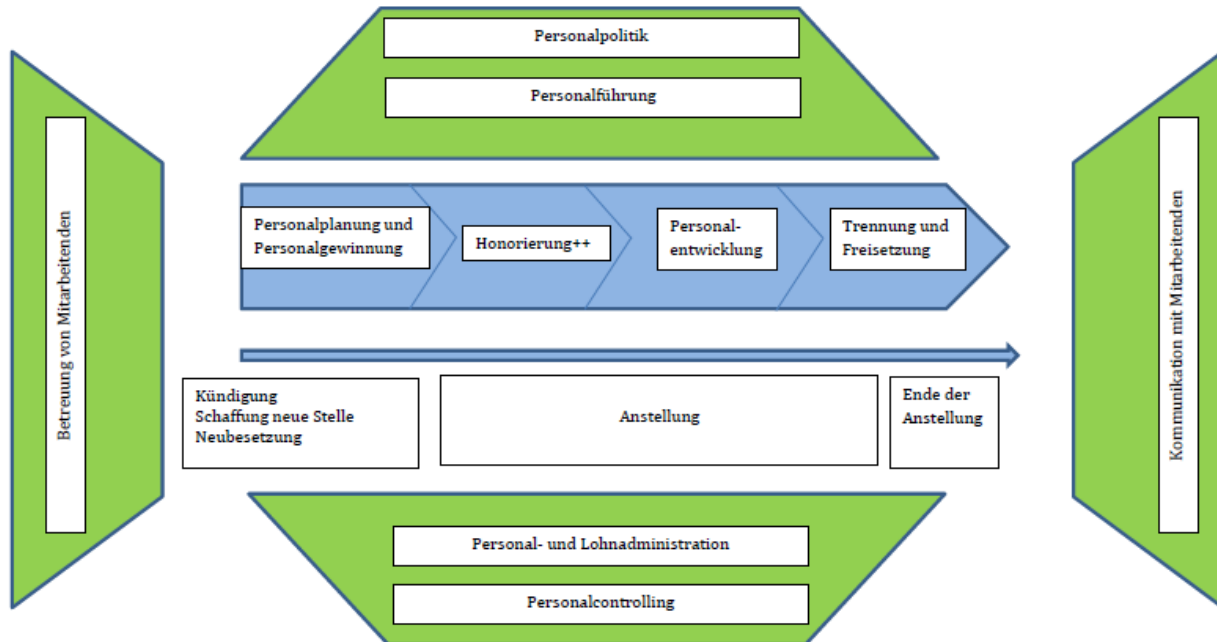
Für einen Überblick über das HRM orientiert man sich gängigerweise am Personalprozess mit seinen Teilschritten und an seinen Rahmenbedingungen. Transparente Personalprozesse fördern die Identifikation, schaffen Vertrauen und geben Sicherheit.

Dieser Praxisleitfaden wendet sich in erster Linie an die Verantwortlichen von Süd-NPOs sowie an ihre Gegenüber [counterparts] bei den Nord-NPOs und hat folgende Ziele :

- Leitungsorgane, Führungskräfte und angestellte Mitarbeitende und Freiwillige von NPOs, die operationell tätig und keine Fachleute in HRM sind, kennen die wichtigsten Punkten des HRM;
- Führungskräfte schärfen ihre Aufmerksamkeit für Fragen des HRM und treffen die nötigen Entschiede rechtzeitig sowie situations- und zielgruppenadäquat;
- Führungskräfte und angestellte Mitarbeitende und Freiwillige von NPOs sind für Risiken im HRM sensibilisiert und verfügen über Instrumente für den Umgang mit diesen Risiken.

Dieser Praxisleitfaden zur Good Governance im HRM bildet die Basis für weitergehende Massnahmen und Angebote im HRM.

Der Personalprozess



Der Personalprozess (in blau) umfasst die einzelnen Schritte von der Entscheidung, eine Stelle zu besetzen über die eigentliche Anstellungsdauer bis zum Austritt des Mitarbeitenden / der Mitarbeitenden aus der Organisation.

Eingebettet ist der Personalprozess in Rahmenbedingungen und Managementthemen (in grün). Dazu gehören an erster die Stelle die Personalpolitik in der jeweiligen Institution bzw. dem Projekt vor Ort, weiter die Personalführungsthemen sowie die Supportleistungen, die die Personal- und Lohnadministration und das Personalcontrolling beinhalten.

Wichtige Voraussetzungen für ein erfolgreiches HRM sind die achtsame Begleitung der Mitarbeitenden, im Schema umschrieben mit "Betreuung der Mitarbeitenden" und "Kommunikation mit Mitarbeitenden". Betreuung und Kommunikation bilden die Verbindung zwischen dem Personalprozessen und den Anliegen der Mitarbeitenden.

Personalplanung und Personalgewinnung

Personalplanung: Worum es geht.

Die Personalplanung stellt auf mittlere und lange Frist sicher, dass für die zu bearbeitenden Projekte und Aufgaben zum richtigen Zeitpunkt die richtigen Personen am richtigen Ort bereit stehen. Sie plant die die benötigten Personalressourcen (Stellenprozente), definiert die Anforderungen bezüglich Ausbildung Berufserfahrung. Sehr oft sind die entsprechenden Informationen bereits in den Projektbudgets enthalten. Dies gilt sowohl für bezahlte Angestellte als auch für Freiwillige.

Checklist:

- Gibt es eine Personalplanung? (Bedarfsabschätzung; periodische Überprüfung von Stellenprofilen)
- Wer ist für die Personalplanung verantwortlich?
- Welche Vorgaben für die Personalplanung gibt es? (Projektbudget; Stellenplan und Personalbudget der NPO)
- Wer bewilligt die Personalplanung?

Personalgewinnung: Worum es geht.

Die Personalgewinnung umfasst alle Tätigkeiten, die mit der Auswahl von einem neuen Mitarbeitenden / einer neuen Mitarbeiterin zusammenhängen.

Checklist

- Gibt es eine Stellenbeschreibung für jede Stelle? Ist sie aktuell?
 - Inhalt einer Stellenbeschreibung: Stellenbezeichnung; Ziele und Aufgabenbeschrieb; Anforderungen (Ausbildung und Berufserfahrung; Einordnung in die Organisation (siehe Organigramm); vorgesetzte Person; Stellvertretung
- Wie wird die Ausschreibung durchgeführt?
 - Wie wird eine zielgenaue Ausschreibung sichergestellt? Mit welchen Medien?
 - Wie wird sichergestellt, dass man nicht zu wenig und nicht zu viel Bewerbungen erhält?
 - Mit welchem Medium erreiche ich potentielle Bewerber und Bewerberinnen?
 - Ist die Transparenz des Verfahrens sichergestellt?
- Werden die Bewerbungen nach Kategorien (A = passt sehr gut zum Profil; B = kommt in Frage; C = kommt nicht in Frage) selektioniert?
- Werden Tests zur Überprüfung von Grundkompetenzen durchgeführt?
- Werden die Bewerbungsgespräche nach einem Leitfaden durchgeführt? Sind die Teilnehmenden definiert? Werden Referenzen eingeholt?
- Wer trifft den Anstellungsentscheid?
- Gibt es für den ersten Arbeitstag bzw. Arbeitswoche ein Einführungsprogramm (welcome package)?
- Hat jede/r Angestellte einen Arbeitsvertrag?
- Gibt es eine Probezeit? (Dauer, Beendigung, Überführung in Normalanstellung)

Honorierung, Sozialversicherungen und Zusatzleistungen

Worum es geht.

Die Arbeitnehmenden stellen ihre Zeit zur Verfügung, die Arbeitgeberin entschädigt sie dafür monetär. Das heisst: Fest angestellte Mitarbeitende erhalten einen Geldlohn.

Checklist Lohn

- Haben die Verantwortlichen eine Vorstellung davon, für welche Stellen welcher Lohn vorgesehen ist? Gibt es ein Lohnsystem? – Die Ausgestaltung ist in der Praxis oft abhängig von der Grösse der Organisation. Grundsatz: ab ca. 10 Mitarbeitenden sollte ein explizites Lohnsystem mit definierten Lohnklassen vorhanden sein.
- Wer entscheidet abschliessend über die Festlegung der Löhne? (Vieraugenprinzip)
- Werden die Löhne gemäss Anstellungsbedingungen regelmässig ausbezahlt?
- Gibt es ein Lohnreglement? Das Lohnreglement hält die Kriterien der Einreihung fest sowie weitere Parameter wie Lohnklassen, Vorgehen bei der Einstufung, Anstieg der Erfahrungsstufe. Das Lohnreglement sorgt, wenn gewünscht, auch für die nötige Transparenz bezüglich Entlohnung.
- Sind die Vorgaben aus dem Projektbudget und die Erfahrungswerte in Sachen Lohn berücksichtigt?

Sozialversicherungs- und Zusatzleistungen zum Lohn werden ausbezahlt, einerseits weil sie gesetzlich vorgeschrieben sind und andererseits weil es der Personalpolitik der NPO entspricht.

Diese Zusatzleistungen haben das Ziel, **Risiken** wie Teuerung, Unfall, Krankheit, Invalidität, Tod, Familie, Alter, Arbeitslosigkeit abzudecken. Darüber hinaus können diese Leistungen als “**benefits**” ausgestaltet sein, um die Attraktivität als Arbeitgeber zu steigern bzw. im Markt mithalten zu können.

Checklist Zusatzleistungen

- Sind die Zusatzleistungen definiert?
- Gibt es:
 - Teuerungszulage: wie viel? Wann erfolgt die Anpassung? Nach welchen Kriterien?
 - Leistungen für die Altersvorsorge
 - Familien- und/oder Kinderzulagen (staatliche / betriebliche)
 - Unfall- und Krankenversicherung
 - Leistungen im Fall von Invalidität und Tod
 - Urlaube für: Todesfälle, Geburten, Umzug etc.
 - Prämien für besondere Leistungen
 - Dienstalergeschenke
- Sind die gesetzlichen Vorgaben des Einsatzlandes bekannt und werden sie eingehalten? So z.B. Abgangsentschädigungen bei Beendigung des Arbeitsverhältnisses.

Personalentwicklung

Worum es geht.

Zum achtsamen Umgang mit Mitarbeitenden gehört, dass der Arbeitgeber die Entwicklungs- und Veränderungsbedürfnisse der Mitarbeitenden kennt und diese in Übereinstimmung mit den Zielen der Organisation fördert. Damit werden folgende Ziele erreicht:

- Die Mitarbeitenden erhalten eine regelmässige Standortbestimmung.
- Die weitere berufliche Entwicklung der Mitarbeitenden wird geplant und umgesetzt.
- Mit Massnahmen zur Förderung der persönlichen beruflichen Entwicklung werden gute Mitarbeitende in der Organisation gehalten und die Fluktuation [personnel turnover] gesenkt.
- Die Chancen der Mitarbeitenden auf dem Arbeitsmarkt bleiben intakt oder werden sogar verbessert. Dies ist umso wichtiger, als die meisten Anstellungen für die Dauer eines Projekts erfolgen.

Checklist Personalentwicklung

- **Gibt es ein Mitarbeitendengespräch mit einer Standortbestimmung?** Im Mitarbeitendengespräch besprechen und beurteilen vorgesetzte Person und Mitarbeitende Leistung und Engagement sowie Haltung der Mitarbeitenden. Dabei nehmen sie einen Soll-Ist-Vergleich mit Bezug zum Stellenbeschrieb vor, identifizieren Stärken und Verbesserungspotentiale und sie legen das weitere Vorgehen für die persönliche Entwicklung fest. Das Mitarbeitendengespräch folgt einem gut strukturierten Leitfaden.
- Ist im Mitarbeitendengespräch ein **Feedback an die vorgesetzte Person** vorgesehen?
- Gibt es ein Vorgesetztenfeedback unabhängig vom Mitarbeitendengespräch?

- **Werden die vereinbarten Entwicklungsmassnahmen umgesetzt und Weiterbildungen** angeboten?
 - Kurse, Trainings, Umschulungen
 - Schulungen, Ausbildungen, Weiterbildungen
- Werden die **Aufgabenbereiche der Mitarbeitenden** regelmässig überprüft und weiter entwickelt? – Stichworte: Gestaltung sinnvoller Aufgabenportfolios mit genügend Handlungsspielraum; job enlargement; job enrichment; job rotation.

Beendigung der Anstellung

Worum es geht.

Es gibt unterschiedliche Gründe für die Beendigung einer Anstellung:

- Projektende oder befristeter Arbeitsvertrag
- Pensionierung
- Krankheit, Invalidisierung und Tod
- Kündigung durch den Arbeitnehmenden / die Arbeitnehmende
- Kündigung durch die Arbeitgeberin: normal und fristlos; Freistellung

Checklist Beendigung Arbeitsverhältnis

- Sind die landesspezifischen gesetzlichen Vorgaben bekannt und werden sie eingehalten?
- Werden die Anforderungen der Personalpolitik und / oder des Personalreglements eingehalten?
- Werden die Vorgaben des Arbeitsvertrags eingehalten?
- Gibt es ein transparent geregeltes Verfahren für Kündigungen durch den Arbeitgeber (Abmahnung, Verbesserungsmöglichkeit, Form der Kündigung, Fristen, wer entscheidet?, Freistellung etc.)
- Erhalten alle Mitarbeitenden ein Arbeitszeugnis oder eine Arbeitsbestätigung?

Managementthemen: Personalpolitik und Personalführung

Die **Personalpolitik** definiert die Grundsätze der Zusammenarbeit innerhalb der Organisation wie auch die Grundsätze für das Verhalten gegenüber Externen. Damit wissen alle – intern und extern –, was die Organisation von den Mitarbeitenden erwartet (wie: Rechte und Pflichten; Grundhaltungen wie Fairness, Transparenz, Einhaltung der Menschenrechte) und was die Mitarbeitenden von der Organisation erwarten dürfen. Die Personalpolitik definiert bisweilen auch die wichtigsten Führungsgrundsätze.

Die Personalpolitik dient als Fundament für wichtige andere Reglemente wie:

- Personalreglement, das insbesondere auch die Anstellungsbedingungen enthält, zum Beispiel: Lohn, Arbeitszeit, Arbeitsvertrag für alle Mitarbeitenden, Kündigung.
- Lohnreglement
- Führungsgrundsätze
- Codes of Conduct (sexuelle Belästigung; Korruption; Kinderschutz)
- Spesen- und Reisereglement

Die **Personalführung** hat zwei wesentliche Komponenten:

- Arbeitsorganisation und Einsatzplanung
Die Arbeitsorganisation umfasst das Organigramm und definiert grundsätzlich die Arbeitsabläufe, Strukturen und Prozess, während die Einsatzplanung kurzfristig den Einsatz der Mitarbeitenden disponiert. Beides dient dazu, die richtigen Leute zum richtigen Zeitpunkt am richtigen Ort zu haben und den Auftrag der Organisation (-seinheit) wahrzunehmen
- Führung – Aufgaben der Vorgesetzten (Leadership; nach Reinhard K. Sprenger 2012)
 - Mitarbeitende führen (Kommunikation; Delegation und Vertrauen; fördern und fordern; Potential von Mitarbeitenden erkennen und einsetzen; Selbstmanagement)
 - Zusammenarbeit organisieren
 - Konflikte entscheiden
 - Strategische Orientierung und Zukunftsfähigkeit sichern
 - Effizienz und Effektivität im Blick behalten (sparsamer Umgang mit Ressourcen und Knappheiten; Kundenorientierung)

Checklist Personalpolitik und Personalführung

- Gibt es eine Politik, die Zusammenarbeit innerhalb und ausserhalb der Organisation, Verhalten aller Mitarbeitenden [corporate behavior] und Führung definiert?
- Sind die Anstellungsbedingungen in gesonderten Reglementen oder in einem ausführlichen Arbeitsvertrag festgehalten?
- Sind die nötigen Codes of Conduct vorhanden, geschult und umgesetzt?
- Gibt es ein Organigramm (der ganzen Organisation und ihrer Einheiten)?
- Sind die Führungsgrundsätze sowie Rechte und Pflichten der Vorgesetzten definiert?

Supportleistungen: Personal- und Lohnadministration, Personalcontrolling

Die **Personaladministration** umfasst die fachgerechte Führung der Dossiers der Mitarbeitenden, die Lohnadministration die Lohnbuchhaltung samt Lohncontrolling. Diese Aufgabe kann an externe Firmen ausgelagert werden.

Das **Personalcontrolling** umfasst Stellenplan / Personalbudget und Stellenrapport / Abrechnung Personalaufwand sowie die mittel- und langfristige Steuerung des Personalbedarfs.

Checklist Supportleistungen

- Gibt es für jede/n Mitarbeitende/n ein fachgerecht geführtes Personaldossier?
- Ist der Datenschutz (Persönlichkeitsrechte der Mitarbeitenden) sicher gestellt?
- Gibt es eine effiziente Lohnadministration?
- Werden die Löhne und Zusatzleistungen korrekt und rechtzeitig ausbezahlt?
- Werden Basiskennzahlen [key figures] zum Personal erhoben und zur Steuerung genutzt?

Betreuung der Mitarbeitenden

Die Betreuung der Mitarbeitenden geht über die Personaladministration hinaus und umfasst:

- Begleitung und Beratung der Mitarbeitenden und Führungskräfte im Umgang mit Konflikten und anderen schwierigen Situationen
- Beratung der Mitarbeitenden und Führungskräfte bei der Durchführung der Massnahmen im Rahmen des Personalprozesses, z.B. der Personalentwicklung

Kommunikation mit den Mitarbeitenden

Kommunikation ist mehr als Information, aber keine Kommunikation ohne ausreichende Information.

Kommunikation läuft in drei Richtungen: von oben nach unten, von unten nach oben und seitlich.

Dazu gehören:

- Feedbackkultur und Aufzeigen der Konsequenzen aus dem Mitarbeitendengespräch
- Proaktives, faktenorientiertes Handeln, insbesondere der Führungskräfte
- Interne und externe Kommunikation
- Teamsitzungen und Teamentwicklung sowie weitere Formen der Kooperation
- Teamanlässe

Checklist Betreuung und Kommunikation

- Haben die Mitarbeitenden eine Stelle, an die sie sich mit Problemen, Konflikten, Beschwerden wenden können?
- Sind Abläufe und Zuständigkeiten für die interne und externe Kommunikation definiert?
- Gibt es ein Konzept zur Krisenkommunikation?

Umgang mit Freiwilligen

Worum es geht.

Im Prinzip gelten für die Gestaltung der Zusammenarbeit mit Freiwilligen die gleichen Regeln wie mit fest angestellten, entlohnten Mitarbeitenden [professionals] sowohl bezüglich Personalprozess als auch bezüglich Rahmenbedingungen

Die Herausforderung besteht darin, diese allgemeinen Regeln für die Bedürfnisse der Freiwilligen sinn- gemäss und situationsgerecht anzupassen.

Eine weitere Herausforderung besteht darin, angestellten Mitarbeitenden und Freiwilligen, welche die- selbe Aufgabe auszuführen haben, eine möglichst konfliktfreie Zusammenarbeit zu ermöglichen.

Empfehlung: Transparenz schaffen.

Im Auswahlverfahren für Freiwillige (wie auch für angestellte Mitarbeitende) entsprechende Abmachun- gen festhalten, zB in der Einsatzvereinbarung darauf hinweisen, dass sie mit angestellten Mitarbeitenden in gleicher Funktion zusammenarbeiten.

Zu unterscheiden sind dabei:

- **Internationale Freiwillige:** Sie verfügen meistens über eine spezifische Ausstattung [package] ihrer Entsendeorganisation. Dieses betrifft Punkte wie: Versicherungen, Reisekosten, Kost und Logis, Taschengeld.
- **Lokale Freiwillige,** die in einem Projekt oder in der NPO mitarbeiten. Für sie hat die NPO festzu- legen, welche Regeln und Grundsätze der der Personalpolitik auch für sie gelten, und wo diese, eventuell im Rahmen einer eigenen Freiwilligenpolitik angepasst werden.

Checklist Freiwillige

- Gibt es ein Verfahren, wie Freiwillige ausgewählt werden? (Personalgewinnung)
- Werden die Freiwilligen in ihre Arbeit eingeführt?
- Haben die Freiwilligen eine Ansprechperson, die sie führt?
- Haben alle Freiwilligen eine Einsatzvereinbarung?
- Welche Leistungen in Geld und in Natura [in kind] erhalten die Freiwilligen?
- Ist sichergestellt, dass die Freiwilligen ihre Rechte und ihre Pflichten, insbesondere die Einhal- tung der Codes of Conduct kennen und einhalten?
- Erhalten Freiwillige, die die Organisation verlassen, eine Einsatzbestätigung?

Risiken im HRM

(unvollständige Aufzählung)

Für die Identifikation von Risiken im HRM folgen wir dem Personalprozess.

Risiken bei	Worum geht es.	Was zu tun ist. (präventiv und nach Eintritt des Risikos)	Bemerkungen
Personal- gewinnung	Mangelndes Wissen in der Handhabung der Instrumente und Abläufe	Konzepte, Reglemente; Schulungen; Controlling	Zumindest diejenigen Personen, die sich mit dem HRM befassen, sollten die Grundlagen des HRM kennen. Alternative: das ganze HRM oder Teile davon an externen Dienstleister (service provider) vergeben .
	Wissentliche oder unwissentliche Bevorzugung von bestimmten Personen und Personengruppen (Nepotismus)	Transparente Verfahren	Einfache Umsetzung: Absatz im Arbeitsvertrag aufführen, der besagt, dass verwandte Personen nicht angestellt bzw. nicht in der direkten Linie angestellt werden.
Während der Anstellung	Fehlverhalten von Mitarbeitenden wie sexuelle und sexistische Belästigung, Korruption (aktiv und passiv), Kindsmisbrauch, Entfremdung von Betriebs-eigentum Mobbing; physische und psychische Gewalt gegen Mitarbeitende	Codes of Conduct u.a. gegen sexuelle und sexistische Belästigung, Kindsmisbrauch, Korruption; Reglemente; Schulungen; Controlling	Eventuell unabhängige Beschwerdestelle schaffen Beachten: Zusammenarbeit mit Strafverfolgungsbehörden und Justiz, z.B. Anzeigepflicht, Gerichtsverfahren
Honorierung	Unsystematisches und intransparentes Lohngefüge; nicht vorgesehene Extras und Zusatzzahlungen Missbrauch von Spesen und ähnlichen Zusatzleistungen	Reglemente; transparentes Lohnsystem; Controlling; Sanktionierung von Fehlverhalten	Beachte: Grosse Geldgeber verlangen eine Lohnsystem und eine Arbeitszeiterfassung.

Personal- entwicklung	Missbrauch von Massnahmen der Personalentwicklung für die Ge- währung von Extras und Privi- legien	Weiterbildungsregle- ment	
Beendigung Anstellung	Nichteinhalten der vorgesehenen Abläufe; Drohungen	klare und kommuni- zierte Abläufe und Reg- lemente	Als Folge davon, lang- wierige Verfahren, die viel Zeit und Geld kos- ten
.....			

Mit der Auflistung von Risiken leistet man einen Beitrag zur Sensibilisierung und verkleinert im besten Fall das Risikopotential. Zu beachten ist, dass immer eine Lücke mit unbekanntem Risiko bleibt (Restrisiko). Hier liegt nicht selten der Grund für den nächsten Zwischenfall.

Darum ist es wichtig, sowohl präventiv aktiv zu sein als auch institutionelle Kompetenz im Umgang mit eingetretenen Risiken zu entwickeln und zu trainieren.

Anhang I: Checklist für einfachen Selbsttest in Good Governance in HRM - Intro

Die folgende Checklist ist eine Auswahl aus den im Papier enthaltenen Checklists zu den einzelnen Themen des HRM. Sie eignet sich für einen groben ersten Selbsttest.

Das Antwortraster:

- kann einem „ja-nein-Muster“ folgen oder
- folgende vier Kategorien genutzt werden
 - Nicht vorhanden
 - In Ansätzen erkennbar
 - Vorhanden, aber unvollständig umgesetzt
 - Vorhanden und breit umgesetzt

Anhang I: Checklist für einfachen Selbsttest in Good Governance in HRM

Personalplanung

- Gibt es eine Personalplanung? (Bedarfsabschätzung; periodische Überprüfung von Stellenprofilen)

Personalgewinnung

- Gibt es eine Stellenbeschreibung für jede Stelle? Ist sie aktuell?
- Wie wird die Ausschreibung durchgeführt?
- Wer trifft den Anstellungsentscheid?
- Hat jede/r Angestellte einen Arbeitsvertrag?

Lohn

- Haben die Verantwortlichen eine Vorstellung davon, für welche Stellen welcher Lohn vorgesehen ist?
- Wer entscheidet abschliessend über die Festlegung der Löhne?
- Werden die Löhne gemäss Anstellungsbedingungen regelmässig ausbezahlt?

Zusatzleistungen

- Sind die Zusatzleistungen definiert?

Personalentwicklung

- Gibt es ein Mitarbeitendengespräch mit einer Standortbestimmung?
- Werden die vereinbarten Entwicklungsmassnahmen umgesetzt und Weiterbildungen angeboten?

Beendigung Arbeitsverhältnis

- Sind die landesspezifischen gesetzlichen Vorgaben bekannt und werden sie eingehalten?
- Werden die Vorgaben des Arbeitsvertrags eingehalten?
- Erhalten alle Mitarbeitenden ein Arbeitszeugnis oder eine Arbeitsbestätigung?

Personalpolitik und Personalführung

- Gibt es eine Politik, die Zusammenarbeit innerhalb und ausserhalb der Organisation, Verhalten aller Mitarbeitenden [corporate behavior] und Führung definiert?
- Sind die nötigen Codes of Conduct vorhanden, geschult und umgesetzt?

Supportleistungen

- Gibt es für jede/n Mitarbeitende/n ein fachgerecht geführtes Personaldossier?
- Werden Basiskennzahlen [key figures] zum Personal erhoben und zur Steuerung genutzt?

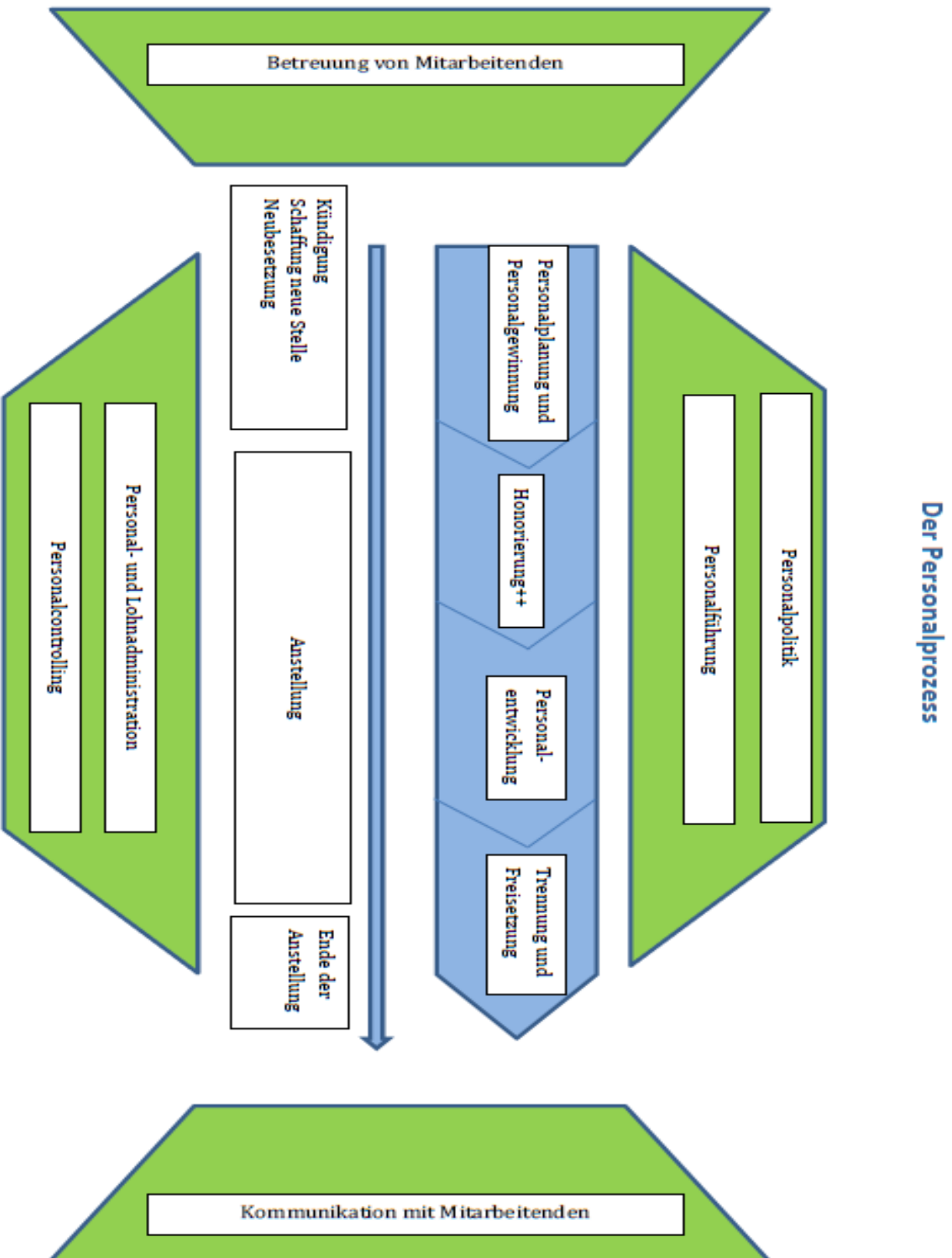
Betreuung und Kommunikation

- Sind Abläufe und Zuständigkeiten für die interne und externe Kommunikation definiert?

Freiwillige

- Gibt es ein Verfahren, wie Freiwillige ausgewählt werden? (Personalgewinnung)
- Werden die Freiwilligen in ihre Arbeit eingeführt?
- Haben die Freiwilligen eine Ansprechperson, die sie führt?
- Haben alle Freiwilligen eine Einsatzvereinbarung?
- Welche Leistungen in Geld und in Natura [in kind] erhalten die Freiwilligen?

Anhang II: Der Personalprozess (Modell)



Anhang III: Empfehlungen zur Umsetzung des «Leitfaden Good Governance in HRM»

Grundsätzliches

- Integrieren Sie die Umsetzung in den normalen Programm- und/oder Partnerdialog.
- Die KOGE könnte sich vornehmen, alle Mitglied-NPOs einzuladen, eine eigene HRM-Policy zu erarbeiten („was erwarten wir von unseren Partnerorganisationen in Sachen HRM?“) oder die Good Governance in HRM in eine bestehende oder zu bearbeitende „Policy Partnerorganisationen“ einzubauen.

Ausgangslage erheben

- Nutzen Sie Dienstreisen und andere Gefässe wie Regionaltreffen, um im Sinne einer Ausgangslage [base line] zusammen mit Ihrer Partnerorganisation ein erstes Grundlagen-Assessment zu machen, damit beide Seiten gemeinsam den Status Quo erheben und daraus eine Task List ableiten. Dazu können Sie die „check-list“ des Leitfadens nutzen.

Gefässe und Instrumente für die Weiterentwicklung des HRM in den Partnerorganisationen

- Die gemeinsame Entwicklung von Programmen und/oder Strategien, die Erneuerung von Rahmenabkommen mit Partnerorganisationen [accords de programme] und Ähnliches bieten gute Gelegenheiten, Ziele und Aufgaben bezüglich HRM festzulegen und sich auf deren Überprüfung im Laufe der nächsten Jahre zu einigen.
- Reservieren Sie auf Ihren Dienstreisen oder bei Treffen in den Regionen oder am Head-quarter Zeitfenster für die Behandlung von Fragen aus dem HRM.
- Nutzen Sie auch Instrumente wie Projektanträge und -budgets, um HRM-Themen fest-zuhalten.
- Diese HRM-Themen können dann in den dazu gehörenden Planungsinstrumente [log-frames] differenziert und in handhabbare Ziele umgesetzt werden.
- Die Partnerorganisation unterstützen, interne Gefässe und Anlässe wie Abteilungs- und Teamsitzungen, je nachdem auch Teamentwicklungen dazu zu nutzen, HR-Themen zu erläutern und an konkreten Beispielen und Vorfällen zu konkretisieren.
- Partnerorganisationen motivieren, heikle HR-Themen regelmässig in geeigneter Form zu besprechen bzw. zu schulen.

Monitoring

- Nutzen Sie Dienstreisen, um gemeinsam beschlossene Massnahmen zur Entwicklung bzw. Verbesserung des HRM gemäss Personalprozess vor Ort zu überprüfen.
- Gestalten Sie das Monitoring so, dass Sie die Überprüfung vor Ort ergänzen mit Tipps und Hinweisen sowie mit „best practices“.

Expertise von Drittpersonen abholen

- Interventionen zu HR-Fragen unter Programmverantwortlichen der NPO, der Region oder innerhalb der KOGE
- Kollegiale Fallberatung unter Programmverantwortlichen
- Beizug einer HR-Fachperson, intern oder extern