

# parcon\*guide



PARCON – persönlich, professionell, profiliert



## Strategisches HR Management

- visionär
- umsetzungsorientiert
- pragmatisch

Personalberatung  
Personalkonzepte  
Personalausbildung



## Strategisches

# HR Management

Seit den Neunzigerjahren fordert das HR Management immer eindringlicher, einen entscheidenden Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten zu können. Genährt wird diese Forderung unter anderem durch den ressourcenorientierten Strategieansatz (im Gegensatz zur marktorientierten Sichtweise). In der immer wissensintensiveren Wirtschaft stellen die (Human-) Ressourcen die Basis für nachhaltige Wettbewerbsvorteile dar, indem sie durch einmalige Auswahl und Kombinationen zu Kernkompetenzen entwickelt werden, die der Wertschätzung der Kunden unterliegen und die es zu schützen und auszubauen gilt.

Allein schon daraus liesse sich die bedeutende Stellung des HRM in der Unternehmensführung herleiten, was in den letzten Jahren auch in der HR-Strategiediskussion seinen Niederschlag fand. Unterstützt wird diese Sichtweise durch empirische Studien aus den USA, die aufzeigen, dass das richtige Management der Humanressourcen den Erfolg der Unternehmen langfristig am stärksten von allen relevanten Faktoren beeinflusst. Damit kann der Anspruch der HR-Verantwortlichen auf einen strategischen Stellenwert des Personalmanagements herausgestrichen und untermauert werden.

### Die strategische Rolle des modernen HR

Zusammengefasst können folgende Argumente ins Feld geführt werden: Die traditionellen strategischen Erfolgsfaktoren wie Wettbewerbsintensität in der Branche, Unternehmensgrösse und Marktanteil, Economy of Scale, Technologisches Niveau der Produkte, tiefe Kosten, etc. vermögen den langfristigen Unternehmenserfolg nicht genügend zu erklären.

Im Gegenteil, einzelne dieser Faktoren wirken sich gar kontraproduktiv auf den Unternehmenserfolg aus, wie etwa das Lean Management: Wenn zu hohe Kosten und ungenügende Unternehmensperformance mit Kostensenkungsmassnahmen begegnet wird, so kann das meistens zu tieferer Motivation und Loyalität der Mitarbeitenden führen, was sich wiederum negativ auf die Unternehmensleistung auswirkt. Hinzu kommt, dass Kostensenkungsprogramme in den meisten Fällen leicht kopierbar sind und deshalb als wettbewerbsstrategischer Erfolgsfaktor a priori nicht viel taugen.

Im Wesentlichen sind es sieben entscheidende Faktoren (gemäss Prof. Pfeffer, Berkeley University) die

es zu befolgen gilt, um einen langfristigen **Unternehmenserfolg** zu garantieren:

- Eine hohe Beschäftigungssicherheit
- Sorgfältige Rekrutierung (gezielt und überlegt)
- (Bessere) Entwicklungsmöglichkeiten
- Marktgerechte oder tendenziell höhere Saläre
- Autonome Teams und dezentrale Entscheidungsfindung (Empowerment der Mitarbeitenden)
- Intensiver Austausch von finanziellen und anderen erfolgsorientierten Unternehmensinformationen
- Kleine (aber merkbare) Statusunterschiede zwischen den verschiedenen Management-Levels (Symbole und Gehälter)

Es ist offensichtlich, dass alle sieben Faktoren aus dem Einflussbereich des HR Management stammen. Die positive Aufnahme durch die HR-Verantwortlichen ist deshalb durchaus verständlich. Wenn das HR Management tatsächlich von wettbewerbsentscheidender Bedeutung ist, so ist anzunehmen, dass die Leiter der HR-Funktion ebenfalls an Bedeutung gewinnen und sich in Zukunft – wie zuvor die Leiter aus der Produktion, dem Marketing und dem Finanzbereich – bis zur CEO-Position durchsetzen können.

### Das Strategische HRM der Zukunft

Um die Vision des strategischen Partners zu realisieren, braucht es ein entsprechendes Verständnis des strategischen HR Managements in dreifacher Hinsicht, das noch kaum in genügender Weise entwickelt ist:

1) Eine zentrale Konsequenz aus dem Wechsel von marktorientierten zu ressourcenorientierten Sichtweisen ist die Verschiebung des strategischen Schwerpunktes vom Absatzmarkt auf den Arbeitsmarkt. Ein Wechsel zur Ressourcenorientierung erfolgt dort, wo die kritischen Erfolgsfaktoren eines Unternehmens oder einer Branche prioritär auf der Seite der Unternehmenskompetenzen liegen. Und diese wiederum basieren in erster Linie auf den Kompetenzen der Mitarbeitenden, womit eine Orientierung am (internen und externen) Arbeitsmarkt zwingend wird.

Dadurch wird das Personalmarketing zu einem der wichtigen Elemente der strategischen Unternehmensführung.

Diese Tatsache spiegelt sich in einem strategischer werdenden Verständnis des Personalmarketing und findet ihren Ausdruck etwa im Begriff des «Employer Branding», der die Erkenntnisse des Marketings hinsichtlich der Bedeutung von Markennamen auf das Personalmarketing überträgt: Will sich ein Unternehmen auf dem Arbeitsmarkt einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil gegenüber der Konkurrenz verschaffen, muss es sich bezüglich aller Aspekte, die den aktuellen und potenziellen Mitarbeitenden wichtig sind, gezielt positionieren. Wem da nur Compensation und Benefits in den Sinn kommt, erleidet (teuren) Schiffbruch. Herausfordernde Aufgabengestaltung, attraktive Entwicklungs- und Karrieremöglichkeiten und eine sympathische Unternehmenskultur bilden weitere wichtige Aspekte des strategischen Personalmarketings.

2) Eine unmittelbar aus dem ressourcenorientierten Ansatz zu ziehende Konsequenz ist die systematische Ausrichtung des strategischen Management auf die Kompetenzen der (Human-)Ressourcen. Es verwundert nicht, dass kurz nach der Eröffnung des Diskurses über die ressourcenorientierten Strategien und des Wettbewerbs über die Kernkompetenzen eine ganz neue Managementdisziplin entstand – das **Wissensmanagement**. Benötigt wird ein systematischerer und gezielterer Ansatz als jener der bisherigen Rekrutierung und Personalentwicklung, die sich in erster Linie auf Individuen fokussiert: Die Wissensgenerierung und der Wissenserwerb müssen aus dieser Sicht gezielt erfolgen und können sich nicht etwa einfach nach den (meist allgemein gehaltenen) Anforderungen einzelner Stellen richten.

3) Hinzu kommt, dass ein strategisch verstandenes HRM sich auch direkt für die Unternehmensperformance mitverantwortlich fühlen muss und entsprechende Instrumente und Verfahren entwickelt. Um zu einer konkreten Vorstellung über die Anforderungen und die Ausprägung eines strategischen HRM zu kommen, ist es vorerst aber notwendig, die heutigen Realitäten des strategischen Management etwas genauer unter die Lupe zu nehmen.

### Erwartungen an die Rollen des HRM durch die GL

Bis anhin haben wir die Aufgaben und die dabei notwendigen Überlegungen dargestellt, welche die HR-Funktion als strategischer Partner der Geschäftsleitung zu erfüllen, bzw. anzustellen hat. Besonderes Gewicht haben wir dabei auf eine ökonomieorientierte Ausgestaltung dieser Rolle gelegt. Um diese Rolle aber überhaupt spielen zu können, muss die HR-Funktion im Unternehmen entsprechende Anerkennung haben. Und diese erwirbt sie sich in den meisten Fällen nicht allein durch strategische Kompetenz, sondern eher durch ausgezeichnete **Dienstleistungen** für das Linienmanagement und die Geschäftsleitung bei der Umsetzung der Unternehmensstrategie und bei der Erreichung der Unternehmensziele.

Man darf neben der Rolle des strategischen Partners nicht vernachlässigen, dass die HR-Funktion auch andere Aufgaben zu erfüllen und weitere Rollen zu spielen hat und mehrheitlich nach anderen Kriterien beurteilt wird. Das, was wir bis anhin diskutiert haben ist die Managementfunktion, in welcher es um den strategischen und qualitativen Erfolgsbeitrag des HRM geht.

Daneben ist das HRM aber auch aus einer Servicedimension zu betrachten, in der die interne Kundenzufriedenheit Kriterium ist, und aus einer Businessdimension, in welcher das «Geschäftsergebnis» der HR-Funktion zur Beurteilung kommt.

Natürlich sind diese Aufgaben bestens bekannt und werden in den Unternehmen mehr oder weniger gut erfüllt. Es lassen sich zwei Gruppen von zusätzlichen Tätigkeiten unterscheiden:

#### ■ HR-Systems Provider

Beim HR-Systems Provider handelt es sich um die Rolle, die für die Entwicklung, Einführung und Administration der verschiedenen HR-Systeme verantwortlich ist, wie sie jedes Unternehmen braucht, um seine Strategie operativ umzusetzen und die alltäglichen HR-Transaktionen entsprechend abzuwickeln. Ob Mitarbeitende angestellt oder (ein-)geführt, beurteilt, entlohnt, ausgebildet, entlassen, etc. werden, in praktisch allen Unternehmen geschieht dies standardisiert und mit Hilfe entsprechender Konzepte und Systeme.

#### ■ Der operative HR-Businesspartner

Bei dieser Gruppe handelt es sich um die Unterstützung von zusätzlichen Aufgaben der Geschäftsbereiche beim Erreichen von deren Geschäftszielen und der operativen Abwicklung von deren Human Resource Management. In der Erfüllung dieser Aufgaben übernimmt das HRM die Rolle des operativen Businesspartners des Linienmanagements. Diese Rolle kann einerseits als Polizistenrolle (miss-)verstanden werden, welche darüber wacht, dass das Linienmanagement seine Mitarbeiterführung gemäss den Regeln der HR-Funktion ausgestaltet. Andererseits kann sie als Dienstleistungsrolle verstanden werden, wobei das Linienmanagement in seiner Leistungserbringung kompetent unterstützt bzw. entlastet wird.

PARCON versteht sich in diesem strategischen HR-Kontext als kompetenter und professioneller Partner. Es sind Themen wie

- ... das Management Development,
- ... die Nachfolgeplanung und -umsetzung,
- ... das Talent Management (inkl. Performance- und Potenzialbeurteilung),
- ... die Entwicklung einer integrierten HR-Strategie, welche wir zusammen mit unseren Kunden erarbeiten und umsetzen. Auch externe HR-Einsätze vor Ort sind sehr beliebt. Kontaktieren Sie uns für ein Gespräch.



### Zu guter Letzt ...

Nur wenn es der HR-Funktion ausreichend gelingt, den Ansprüchen der Praxis zu genügen, kann sie die Option des strategischen Partners auch einlösen. Insbesondere dort, wo der Erfolg eines Unternehmens von dessen Stellung auf dem Arbeitsmarkt abhängt, muss es darauf bedacht sein, aus seiner HR-Funktion wichtige Wettbewerbsvorteile herauszuholen und sich nicht einfach auf die Minimierung der Transaktionskosten zu konzentrieren.

Wie muss ein erfolgreiches strategisches und operatives HR Management gestaltet werden? Von zentraler Bedeutung für das operative HR Management ist die enge Verbindung der HR-Strategieentwicklung mit der strategischen Analyse des Unternehmens, um die Bedeutung der verschiedenen Mitarbeitersichtweisen i.S.v. Kostenfaktor, Wertschöpfungspotenzial sowie Kunden für das Unternehmen festzustellen.

Darauf basierend lassen sich eine HR-Strategie entwickeln und die konkrete Ausformung der anderen beiden HR-Rollen (des Systems Provider und des Operativen Businesspartners) sowie deren Beiträge zur Unternehmensleistung definieren. Für die HR-Spezialisten bedeutet dies, dass sie bereit sein sollten, sich konsequent auf solche Dienstleistungen zu konzentrieren, die aufgrund ihrer Analysen strategisch und wertschöpfungsmässig unternehmerfolgskritisch sind. Selbstverständlich kommt auch die HR-Funktion nicht darum herum, die Wirkung ihrer Strategie und der HR-Systeme und -Dienstleistungen zu überprüfen, um festzustellen, ob diese zu den definierten Ergebnissen führen.

PARCON unterstützt Sie gerne in der Erarbeitung und Implementierung eines geeigneten Strategischen HR-Managements.

## Ihre Unternehmensberatung in Personalfragen

**PARCON  
PERSONALTREUHAND AG**  
Auer Strasse 6a  
CH-9435 Heerbrugg  
Telefon +41 (0)71 727 11 11  
parcon@parcon.ch



**PARCON ST. GALLEN  
PERSONALTREUHAND AG**  
Zwinglistrasse 10  
CH-9000 St Gallen  
Telefon +41 (0)71 228 00 00  
parcon.sg@parcon.ch



**PARCON  
MANAGEMENT AG**  
Auer Strasse 6a  
CH-9435 Heerbrugg  
Telefon +41 (0)71 727 11 11  
management@parcon.ch

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



Redaktion: management@parcon.ch, 9435 Heerbrugg  
Ausgabe: 07/2014 · Auflage: nach Bedarf · ©PARCON®

