



Human Resource Management

JAHRBUCH 2014

herausgegeben von
Ulrich Pekruhl, Regula Spaar, Martina Zölch

CIP-Kurztitelaufnahme der deutschen Bibliothek

Human Resource Management – Jahrbuch 2014

Herausgeber: Fachhochschule Nordwestschweiz, PMO, Olten
Ulrich Pekruhl, Regula Spaar, Martina Zölch

WEKA Business Media AG, Schweiz

Projektleitung: Andrea Krugfahrt

© 2014 WEKA Business Media AG, Hermetschloostrasse 77, CH-8048 Zürich,
Telefon +41 44 434 88 88, Telefax +41 44 434 89 99

WEKA Business Media AG

Zürich • Kissing • Paris • Amsterdam • Wien

Alle Rechte vorbehalten, Nachdruck – auch auszugsweise – nicht gestattet.
Der Einfachheit halber und zwecks besserer Lesbarkeit wurden meist die männlichen
Formen verwendet. Die weiblichen Formen sind dabei selbstverständlich mitgemeint.

ISBN 978-3-297-48314-5

Druck: Kösel GmbH & Co. KG, Layout: Dimitri Gabriel, Satz: Sarah Rutschmann

Inhaltsverzeichnis

Editorial

Ulrich Pekruhl, Regula Spaar, Martina Zölch.....5

HR-Kompetenzen in neuen Geschäftsumfeldern

Dave Ulrich / Wayne Brockbank / Jon Younger / Mike Ulrich.....11

Die leistungsfähige HR-Funktion: Kompetenzen, Strategie und Struktur

Gery Bruederlin.....45

Es ist einfach grandios, im HR arbeiten zu dürfen!

Interview mit Volker Stephan, Leiter HR ABB Schweiz und Zentraleuropa

Dörte Resch.....77

Managementethik, moralisches Fehlverhalten und finanzielle Anreize

Bruno Staffelbach / Anja Feierabend / Alexandra Arnold.....91

Change-Management für HR-Professionals

Wolfgang Kötter.....121

Generationen-Management – konkret

Günter Pfeiffer / Matthias Müller.....149

Ansätze der Arbeitsgestaltung im Bereich der IT-Arbeit

Erich Latniak.....169

Schlüsselfaktoren für ein erfolgreiches Generationen-Management

Martina Zölch / Noémi Swoboda.....201

Personalbindung in Zeiten des Fachkräftemangels im Gesundheitswesen

Nathalie Amstutz / Jonas Konrad / Regula Spaar.....231

Holzbauplus – das Branchenlabel für eine partnerschaftliche Unternehmenskultur und Personalführung in der schweizerischen Holzbaubranche

Hans Rupli / Barbara Schiesser / Stefan Strausak / Oliver Strohm.....259

Erfolgreiche Lohngestaltung: Wir wissen viel, aber niemand will es wissen

Thomas Schwarb.....293

Editorial



Ulrich Pekruhl



Regula Spaar



Martina Zölch

Prof. Martina Zölch leitet das *Institut für Personalmanagement und Organisation* (PMO) der Hochschule für Wirtschaft FHNW. Prof. Dr. Ulrich Pekruhl ist als Dozent und Projektleiter und Regula Spaar als wissenschaftliche Mitarbeiterin im PMO tätig.

Liebe Leserin, lieber Leser

Es freut uns sehr, dass wir in diesem Jahr [Dave Ulrich](#) gewinnen konnten, einen Artikel in unserem Jahrbuch zu publizieren! Dave Ulrich hat mit seinem Bild des HR-Business-Partners die Diskussion um die Rolle des HR im Unternehmen in den letzten fünfzehn Jahren entscheidend geprägt. Zusammen mit seinen Kollegen berichtet er nun von seiner neuesten Untersuchung, in der er weltweit Personen aus dem HR und deren interne Kundschaft danach befragt hat, welche Kompetenzen erfolgreiche HR-Managerinnen und -Manager aufweisen müssen. Dabei konnte er sechs Felder identifizieren, in denen sich das HR besonders profilieren muss, um Einfluss auf den Unternehmenserfolg zu haben:

- als *Strategic Positioner* spricht das HR die Sprache des Geschäfts und gestaltet dieses aktiv mit;
- der *Credible Activist* baut Vertrauen gegenüber seiner internen Kundschaft auf und kann die Leistungen des HR überzeugend verkaufen;
- der *Capability Builder* trägt zur Sicherung der Kernkompetenzen des Unternehmens bei und entwickelt diese weiter;

- als *Change Champions* unterstützen HR-Manager/-innen Veränderungsprozesse im Unternehmen und sichern deren Nachhaltigkeit;
- der *HR Innovator and Integrator* kennt den State of the Art in den Kernbereichen des HRM und entwickelt auf dieser Basis ein integriertes Konzept für sein eigenes Unternehmen;
- der *Technology Proponent* weiss moderne Technologien nicht nur zur Optimierung der Administration zu nutzen, sondern entwickelt deren Potenzial zur Stärkung der Kommunikation und Interaktion in der Organisation.

Nicht nur im Beitrag von Ulrich geht es in diesem Jahrbuch um die Kompetenzen im HR.

[Gery Bruederlin](#), der neue Leiter des Studiengangs MAS Human Resource Management an der Hochschule für Wirtschaft FHNW, greift Ulrichs Ideen auf und entwickelt diese weiter. Dabei wirft er einen neuen Blick auf die alte Frage nach dem strategischen Beitrag des HR im Unternehmen. Er zeigt, dass es nicht ausreicht, die HR-Strategie allein aus der Unternehmensstrategie abzuleiten. Zusätzlich muss das HR «induktiv» auf die Strategieentwicklung einwirken, indem die Megatrends im Bereich Human Capital identifiziert und für die jeweilige Unternehmenspraxis übersetzt werden. Dies hat weitreichende Auswirkungen auf die Organisation des HR und entsprechend auf die erforderlichen Kompetenzen der HR-Verantwortlichen.

Ulrichs Forderung, HR-Manager/-innen sollten in ihren Unternehmen die «Change Champions» sein, stellt HR-Verantwortliche vor grosse Herausforderungen. Hier setzt der Artikel von [Wolfgang Kötter](#) an, der drei unterschiedliche Bezüge vom HR zum Change beschreibt: Das HRM kann zum einen Dienstleister im Veränderungsprojekt sein, indem es etwa Mitarbeitende qualifiziert oder auch die Wunden pflegt, die ein radikaler Change bei manchen Mitarbeitenden geschlagen haben mag. Zweitens kann das HRM selbst Gegenstand von Veränderung sein: Wie kann diese optimal gemeistert werden? Schliesslich kann das HRM Expertisen beisteuern, wie Veränderungen erfolgreich gemanagt werden können. Wolfgang Kötter skizziert einige Konzepte, derer sich das HR bedienen kann, um den Anforderungen eines modernen, tendenziell permanenten Change-Prozesses gerecht zu werden.

Im Interview mit [Volker Stephan](#), HR-Leiter ABB Schweiz und Zentral-europa, macht dieser deutlich, wie sehr Dave Ulrichs Konzept des Business-Partners das HRM bei der ABB beeinflusst. Bei der ABB sitzt das HR «am Tisch», ist Mitglied der Geschäftsleitung und hat massgeblichen Einfluss auf die Formulierung und Umsetzung der Geschäftsstrategie. Volker Stephan betont aber, dass es nicht um die Umsetzung eines Rezeptbuches geht, sondern um die Anpassung von Ulrichs Ideen an die Praxis des eigenen Unternehmens. Das Kompetenzprofil eines erfolgreichen Business-Partners ist anspruchsvoll. Nach Meinung Volker Stephans ist es eine der grössten Herausforderungen für das HR, seine Prozesse und «Botschaften» so gut zu verkaufen, dass das Linienmanagement den Nutzen, den es für sich daraus ziehen kann, tatsächlich erkennt.

Ein zweites zentrales Thema, das mehrere Beiträge in diesem Jahrbuch durchzieht, betrifft den Megatrend «Demografischer Wandel», dessen Chancen und Herausforderungen das HRM in den nächsten Jahren verstärkt beschäftigen wird.

Eine dieser Herausforderungen ist der Fachkräftemangel im Gesundheitswesen. Basierend auf Ergebnissen des Forschungsprojekts CaRe stellen [Nathalie Amstutz](#), [Jonas Konrad](#) und [Regula Spaar](#) dar, welche lebens- und berufsphasenspezifischen Faktoren Einfluss auf die Personalbindung von Pflegekräften in Alters- und Pflegeheimen, der Spitex sowie Spitalern haben. Auf Basis dieser Erkenntnisse werden Handlungsempfehlungen zu Retention-Management, Laufbahnberatung und Führungskräfteentwicklung gegeben sowie die Bildung von Betriebsverbänden vorgeschlagen, um Laufbahnentwicklung über die unterschiedlichen Institutionstypen hinweg zu gestalten.

Was sind Schlüsselfaktoren eines erfolgreichen Generationen-Managements? Dieser Frage sind [Martina Zölch](#) und [Noémi Swoboda](#) im Pilotprojekt «Erfolgsfaktor BGF-GM» nachgegangen. Auf Basis ausgewählter Ergebnisse zeigen sie auf, welche Herausforderungen die Pilotunternehmen und deren Führungskräfte angesichts sich verändernder Altersstrukturen wahrnehmen. Welche Ansätze «guter Praxis» von den Unternehmen bereits praktiziert werden und ob diese bestimmte Altersgruppen adressieren, wird im Überblick dargestellt. Empfehlungen zur Auswertung von Altersstrukturen und Kennzahlen sowie zur Unterstützung von Führungskräften werden gegeben.

Günter Pfeiffer und Matthias Müller erlauben in ihrem Beitrag einen Einblick in die Arbeit des Demographie Netzwerkes Schweiz. Anhand von Beispielen aus drei Unternehmen werden innovative Lösungen des Generationen-Managements aufgezeigt: Vom «best age customer contact center» der Swisscom über die «Bildungsinitiative Lebenslanges Lernen der UBS» bis hin zum Demografie-Barometer der Post, das Führungskräfte in Zusammenarbeit mit dem HRM dabei unterstützt, Risiken rechtzeitig zu erkennen. Die Methode der Ko-Kreation zur Entwicklung von Lösungen sowie der konstruktive Austausch mit Partnerunternehmen des ddn.ch werden dabei als wesentliche Erfolgsfaktoren gesehen.

Wie in jedem Jahr werden auch im Jahrbuch 2014 nicht nur ausgewählte Schwerpunktthemen, sondern ganz unterschiedliche Facetten des HRM in den Beiträgen behandelt.

Wie ist Böses, Ungerechtes und Unvernünftiges im Unternehmen und in der Führung von Menschen zu vermeiden? Dieser Frage gehen Bruno Staffelbach, Anja Feierabend und Alexandra Arnold in ihrem Beitrag nach, der den roten Faden aus den letzten beiden Bänden des HRM-Jahrbuchs wieder aufnimmt: Das HRM kommt um Fragen der Nachhaltigkeit genauso wenig herum wie um ethische und moralische Fragen. Was ist unter Managementethik zu verstehen? Warum gibt es moralisches Fehlverhalten? Welche Rolle spielen finanzielle Anreize dabei? Und was können Unternehmen und das HRM im Besonderen dagegen tun? Hierauf werden wissenschaftlich fundierte und praxisorientierte Antworten gegeben.

Stets von hoher Relevanz für das HRM ist das Thema Lohngestaltung. Thomas Schwarb räumt in seinem Artikel mit dem Unsinn vom «Lohn als Hygienefaktor» auf und zeigt stattdessen, wie gesicherte Erkenntnisse der Verhaltensökonomie die Zusammenhänge zwischen Lohngestaltung und Mitarbeitendenmotivation erklären. Der sogenannte «Marktlohn» für Topkader wird als Mythos entlarvt, die Selektionswirkung unterschiedlicher Lohnsysteme fundiert diskutiert sowie erörtert, was mit der Mitarbeitendenmotivation passiert, wenn der Lohn gesenkt wird.

Die Sozialpartnerschaft zwischen Unternehmensleitung und Mitarbeitenden, zwischen Arbeitgeberverbänden und Gewerkschaften, sind eine Basis für den Erfolg Schweizer Unternehmen. Diese Erkenntnis hat die Holzbaubranche dazu veranlasst, ein sozialpartnerschaftliches Label «Holzbau Plus» zu schaffen, definiert als Qualitätslabel für eine «partnerschaftliche Unternehmenskultur und Personalführung». Im Beitrag von [Rupli, Schiesser, Strausak & Strohm](#) werden die Kriterien und der Prozess beschrieben, die zur Verleihung dieses Labels führen.

Arbeit im IT-Bereich von Unternehmen ist häufig gekennzeichnet durch parallele Arbeit in mehreren Projekten, durch wechselnde und vielfältige Tätigkeiten, die von den Beschäftigten selbst geplant und koordiniert werden müssen («Multitasking»), durch häufige Unterbrechungen, oder durch Arbeit unter Zeitdruck. In letzter Zeit wird zunehmend deutlich, dass diese Situation zu vielfältigen Belastungen und Krankheit führen kann. [Erich Latniak](#) fasst die wichtigsten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnisse zur Situation von IT-Beschäftigten zusammen, stellt eigene Untersuchungen in diesem Bereich vor und zeigt Gestaltungsperspektiven für eine belastungsärmere Arbeit für IT-Beschäftigte auf.

Wir wünschen Ihnen viel Spass und manche Erkenntnis bei der Lektüre unseres Jahrbuchs!

Ulrich Pekruhl

Regula Spaar

Martina Zölch

*Institut für Personalmanagement und Organisation (PMO)
Hochschule für Wirtschaft FHNW*

HR-Kompetenzen in neuen Geschäftsumfeldern



Dave Ulrich ist Professor für Betriebswirtschaftslehre an der Ross School of Business der University of Michigan und Partner der RBL Group. Neben 25 Büchern hat er Hunderte von Fachartikeln zu Themen des HR, der Mitarbeitendenführung, der Leistungsfähigkeit von Organisationen sowie der Personalentwicklung publiziert. Er ist regelmässig in der ganzen Welt unterwegs, um Vorträge zu halten und Führungskräfte, HR-Abteilungen und Unternehmen

darin zu beraten, Mehrwert für ihre Mitarbeitenden, Kunden und Investoren zu generieren.



Wayne Brockbank ist Honorarprofessor für Betriebswirtschaftslehre an der Ross School of Business der University of Michigan. Er ist dort Dozent im Advanced Human Resource Executive Program, dem weltweit am höchsten bewerteten Weiterbildungsprogramm für HR-Manager. Seine Forschungsschwerpunkte sind die Verbindung zwischen Geschäftsstrategie und HR-Praktiken, High-Performance-Kulturen in Unternehmen sowie die zentralen Faktoren, die den

Geschäftserfolg treiben. Er hat führende Unternehmen auf allen Kontinenten zu diesen Themen beraten.



Jon Younger ist ehemaliger Partner der RBL Group, er arbeitet mit einer Vielzahl global führender Unternehmen daran, HR-Funktionen und HR-Rollen so zu gestalten, dass diese tatsächlich Auswirkungen auf die Unternehmensstrategie und das Geschäftsergebnis haben. Er ist Co-Autor mehrerer Bücher zu den Themen HR-Kompetenzen und HR-Transformation, zudem hat er viele Buchkapitel und Artikel geschrieben zu Themen wie Wertschöpfung durch das HR, Weiterbildung von Führungskräften, Fachkräfteentwicklung und strategischem Wandel. Er ist Dozent in den Executive-Programmen der University of Michigan und der Indian School of Business sowie in vielen betrieblichen und öffentlichen Ausbildungsprogrammen.



Mike Ulrich ist Doktorand im Bereich International HR an der Moore School of Business der University of South Carolina. Bevor er sein Doktoratsstudium aufnahm, war er als Forscher bei der RBL Group tätig. Seinen Master in Statistik hat er an der Brigham Young University gemacht.

Kontakt für alle Autoren:
rblmail@rbl.net
www.rbl.net

Inhaltsverzeichnis

1.	Geschäftsumfelder im Wandel – Wandel der Anforderungen an das HR	14
2.	Demografische Charakteristika von HR-Managern	18
3.	Über welche Kompetenzen verfügen HR-Manager und wie beeinflussen diese die wahrgenommene Effektivität von HR-Managern und den Geschäftserfolg?	22
4.	Implikationen für die zukünftige Forschung, Lehre und Praxis	40
	Literatur	42

Abstract

Die Kompetenzanforderungen an HR-Manager haben sich im Laufe der letzten 25 Jahre immens weiterentwickelt. Diese Veränderungen sind Beweis für das Wachstum und auch den Reifeprozess innerhalb des Personalwesens. Im vorliegenden Beitrag berichten wir von den Ergebnissen der 6. Runde unserer internationalen Studie. Nach Auswertung der Antworten unserer 20 000 Befragungsteilnehmenden, zu denen sowohl im Personalwesen tätige Personen als auch in anderen Bereichen Beschäftigte aus der ganzen Welt gehören, haben wir sechs Kompetenzen identifiziert, die HR-Manager mitbringen müssen: Strategic Positioner, Credible Activist, Capability Builder, Change Champion, HR Innovator and Integrator sowie Technology Proponent. Wir konnten feststellen, dass sich mittels dieser sechs Kompetenzbereiche die individuelle Effektivität von HR-Managern und auch die Leistungsfähigkeit ihrer jeweiligen Unternehmen erklären lassen. Diese Ergebnisse zeigen, dass das Personalwesen seinen Schwerpunkt weg von den Abläufen im Inneren der Organisation bewegt hat und sich nun zunehmend auf die Bewältigung von allgemeinen unternehmensexternen Herausforderungen und die Anpassung sowohl an diese Gegebenheiten als auch an die sich folglich stetig verändernden Erwartungen spezifischer Interessensgruppen (vornehmlich Kunden und Investoren) fokussiert. Diese Erkenntnisse definieren, was HR-Manager sein, wissen und machen sollten, um individuell effektiv zu sein und ihren Beitrag zum Geschäftserfolg leisten zu können. Weiterhin ergeben sich Implikationen für die zukünftige Erforschung des Personalwesens sowie darüber hinaus für die Ausbildung und auch die praktische Arbeit in dieser Disziplin.

1. Geschäftsumfelder im Wandel – Wandel der Anforderungen an das HR

Die Veränderung der Geschäftsumfelder von Unternehmen ist offensichtlich. Der technische Fortschritt und die rasante Verbreitung von Informationen haben dazu geführt, dass Mitarbeitenden, Kunden und Investoren weit mehr Informationen als je zuvor zur Verfügung stehen. Ausgehend von diesem freien Zugang zu Informationen hat sich die Geschwindigkeit, mit der Entscheidungen getroffen werden, drastisch erhöht. Gleichzeitig intensiviert sich mit dieser Beschleunigung aber auch das Mass an Verantwortung von Entscheidungsträgern, mit ihren Ent-

scheidungen auch die gewünschten Ergebnisse zu erzielen. Bestimmte Ereignisse in irgendeinem Teil der Erde können regelrechte Kettenreaktionen im Rest der Welt auslösen. Angesichts dieser Umstände sehen sich CEOs einem enormen Druck ausgesetzt, die organisationalen Kompetenzen ihrer Unternehmen in den Bereichen Kundenorientierung, Innovations-, Kooperations- und Adaptionenfähigkeit sowie Informationsverwertung auf- bzw. auszubauen.

Im Zuge dieses unternehmerischen und wettbewerblichen Wandels ist es für HR-Manager nicht mehr ausreichend, nur danach zu streben, «mit von der Partie» zu sein; vielmehr sind sie nun dazu aufgefordert, ihre CEOs umfassend in der Generierung eines nachhaltigen Wertzuwachses zu unterstützen.

Wir führen seit 1987 Untersuchungen zu den Kompetenzen von HR-Managern durch mit dem Ziel, zu erklären, welche Kompetenzen HR-Manager auf individueller Ebene effektiv sein lassen, sowie zu verdeutlichen, inwieweit die Tätigkeiten von HR-Managern zum Geschäftserfolg beitragen. Diese Untersuchung wurde in sechs Runden im Abstand von jeweils fünf Jahren vorgenommen. Sie zeigt die Rollen, Standards und Erwartungen auf, mit denen HR-Manager rund um den Globus konfrontiert sind (siehe Zusammenfassung der Studie in *Tabelle 1*).

Vorherige fünf Forschungsrunden nach Jahren					
	Runde 1 1987	Runde 2 1992	Runde 3 1997	Runde 4 2002	Runde 5 2007
Gesamtzahl Befragte	10 291	4 556	3 229	7 082	10 063
Geschäftseinheiten	1 200	441	678	692	413
Bewertende Mitarbeitende	8 884	3 805	2 565	5 890	8 414
HR-Befragte	1 407	751	664	1 192	1 671
Allgemeine Kompetenzfelder	Kompetenzbereiche (zeigt die Entwicklung der Kompetenzen über die einzelnen Runden der Studie hinweg)				
Unternehmen	Unternehmenskenntnis	Unternehmenskenntnis	Unternehmenskenntnis	Unternehmenskenntnis	Unternehmensverbünder
				Strategischer Beitrag	Strategischer Architekt
Personalwesen (HR)	HR-Bereitstellung	HR-Bereitstellung	HR-Bereitstellung	HR-Bereitstellung	Talentmanager u. Organisationsplaner
				HR-Technologie	Operativer Umsetzer
Veränderung	Veränderung	Veränderung	Veränderung	<i>In dieser Runde wurden mit Veränderung und Kultur zusammenhängende Kompetenzen zu einem strategischen Beitrag zusammengefasst</i>	Kultur- und Veränderungsbegleiter
Kultur			Kultur		
Individuell		Persönliche Glaubwürdigkeit	Persönliche Glaubwürdigkeit	Persönliche Glaubwürdigkeit	Persönliche Glaubwürdigkeit

Tabelle 1: Historischer Überblick über die HR-Kompetenzforschung

Im vorliegenden Artikel gehen wir auf die Ergebnisse unserer Studie aus dem Jahr 2012 ein und heben hervor, wie HR-Manager auf die neuen Geschäftsumfelder reagieren können.¹ Aufbauend auf vorherigen Forschungsarbeiten, Diskussionen in Fokusgruppen, der Theorie und unseren Erfahrungen haben wir 139 spezifische Verhaltensweisen identifiziert, die definieren, wie HR-Manager sein und was sie wissen und tun sollten. Um zu bestimmen, in welchem Mass HR-Manager diese Kompetenzen aufweisen, haben wir eine 360°-orientierte Befragungsmethode angewandt, in deren Rahmen HR-Manager zunächst einen Selbstevaluationsbericht ausfüllten und wir dann sowohl im Personalwesen tätige Personen als auch in anderen Bereichen Beschäftigte befragten, die Fähigkeit der Befragten zu bewerten, diese Kompetenzen auch tatsächlich anzuwenden. Ausserdem haben wir zwei Parameter zur Bestimmung von Leistung erhoben: individuelle Effektivität («*Wie beurteilen Sie diesen Teilnehmer der Studie im Vergleich zu anderen HR-Managern, die Sie kennen?*») und Geschäftserfolg mittels eines aus sieben Dimensionen bestehenden Index.

Wir haben also einerseits Selbstevaluationsberichte von HR-Managern eingeholt (HR-Befragte) und andererseits die Wahrnehmung von HR-Kollegen und -Kolleginnen (HR-Mitarbeitende) sowie von nicht im Personalwesen tätigen Abteilungsleitenden, Kollegen und Kolleginnen und Kunden (Nicht-HR-Mitglieder) abgefragt (siehe Tabelle 2). Die HR-Befragten sind die 2600 Personen, die den Fragebogen selbständig ausgefüllt und diesen dann an ihre Bezugspersonen im Unternehmen (einige mit Aufgaben innerhalb des Personalwesens, einige mit Aufgaben in anderen Funktionsbereichen) weitergegeben haben. Diese Daten bilden also nicht nur ab, was Personalverantwortliche selbst als wichtig erachten, sondern auch die Sichtweise von Personen, die selbst nicht unmittelbar im Personalwesen tätig sind, wurde erfasst. Es ist interessanterweise festzustellen, dass 69% der Nicht-HR-Befragten männlich sind, während 65% der HR-Befragten weiblich sind. In diesen globalen und umfassenden Datensätzen sind nicht nur die Antworten von Befragten aus allen Regionen der Welt enthalten, vielmehr werden auch die meis-

1 In dieser Studie haben wir eng mit führenden HR-Fachverbänden in Australien (AHRI), China (jobs51), Indien (NHRD), Lateinamerika (IAE), dem Mittleren Osten (ASHRM), Nordeuropa (HR Norge) und Südafrika (IPM) zusammengearbeitet. Weiterhin haben wir auf unser eigenes umfassendes Netzwerk in Nordamerika, einschliesslich der an der bzw. über die Ross School of Business der University of Michigan bestehenden Kontakte, zurückgegriffen. Die genannten Ideen- und Forschungspartner bildeten den Grundstein des Erfolgs der vorliegenden Arbeit.

ten Industriezweige in entsprechend hohem Umfang abgebildet. Wir denken, dass dies die grösste umfassende globale Längsschnittstudie zum HR-Beruf ist.

Studienteilnehmer Rolle	Definition	N % Frauen % Männer
Alle Studienteilnehmer	Alle Studienteilnehmer, die einen Grossteil der 139 Kompetenzitems beantwortet haben	20013
HR-Mitarbeitende	Alle Studienteilnehmer, Befragte und bewertende Mitarbeitende, die im Personalwesen arbeiten	9897 F 65% M 35%
Nicht-HR-Mitarbeitende	Alle Studienteilnehmer und bewertende Mitarbeitende, die nicht Teil der HR-Organisation sind	7488 F 31% M 69%
HR-Befragte	HR-Befragte, die sich entschieden, teilzunehmen. Zu jedem Befragten gehört ebenfalls ein bewertender Mitarbeitender	2638 F 62% M 38%

Tabelle 2: Studienteilnehmer im Datensatz 2012

Diese Daten ermöglichen es uns, zwei Fragen über die Situation im Personalwesen zu beantworten:

- Welche Besonderheiten weisen die individuellen demografischen Daten von HR-Managern auf?
- Über welche Kompetenzen verfügen die HR-Manager und wie beeinflussen diese [1] die wahrgenommene Effektivität von HR-Managern und [2] den Geschäftserfolg?

2. Demografische Charakteristika von HR-Managern

Wie oben angemerkt, liegen der Stichprobe von 2012 die demografischen Daten von 2638 HR-Managern zugrunde. Mit unserer 25-jährigen Studie können wir die Entwicklung der Demografie im HR-Bereich von 1987 bis 2012 nachverfolgen. Diese in *Tabelle 3* zusammengefassten Ergebnisse erlauben einige Erkenntnisse:

- *Feminisierung der Profession.* Während der Anteil von im Personalwesen tätigen Männern in den letzten 15 Jahren (von 1997 bis 2012) von 70% auf 38% gefallen ist, ist der Prozentsatz dort tätigen Frauen von 30% auf 62% gestiegen. Offenbar zieht es Frauen in grösser werdender Zahl in den HR-Bereich. Dieser Trend setzte sich auch zwischen 2007 und 2012 fort. Weiterhin ist interessant, dass 69% der Nicht-HR-Mitarbeitenden männlich sind, was oftmals bedeutet, dass weibliche HR-Manager mit männlichen Ansprechpartnern zusammenarbeiten. Es ist schwierig, hieraus spezifische Aussagen abzuleiten, doch dem Geschlecht kommt eine klare Bedeutung in der Ausgestaltung von Rollenbeschreibungen und den damit verbundenen Erwartungen zu.
- *Erhöhung des Bildungsniveaus.* Im Laufe der 25 Jahre unserer Studie zeichnet sich ein zunehmend höheres Bildungsniveau von HR-Managern ab. Diese Entwicklung setzte sich auch im Jahr 2012 fort. Inzwischen verfügen 51% der HR-Manager über einen Master- und 39% über einen Bachelorabschluss. Dies ist ein Hinweis auf die hohen Bildungsanforderungen, die im heutigen Markt an HR-Manager gestellt werden. Allerdings könnte es auch ein Indiz dafür sein, dass diese Stichprobe einem Bias unterliegt und verstärkt auf besser ausgebildete HR-Manager fokussiert ist.
- *Veränderung der Karrierewege von HR-Managern.* Die Veränderung der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen, in deren Zuge vom Personalwesen verlangt wird, mit weniger Mitteln mehr zu erreichen, sowie die Verbreitung von Informationstechnologie und der Trend zum Outsourcing verändern die Gestalt und Grösse des Personalwesens. In diesem Zusammenhang werden HR-Manager immer mehr zu individuellen Leistungsträgern, die Spezialkenntnisse und tiefgehendes Wissen beisteuern (34%). Zumindest in unserer Längsschnittstudie folgen HR-Manager eher dem Karriereweg des Spezialisten innerhalb eines bestimmten Funktionsbereichs und nicht zwingend dem als HR-Führungskraft. Hieraus können wir schliessen, dass dies im Wesentlichen mit der Verringerung der Hierarchieebenen und grösseren Führungsspannen im Personalwesen zusammenhängt.
- *Dauer der HR-Tätigkeit.* Wir haben festgestellt, dass in den letzten 15 Jahren eine immer grösser werdende Zahl an HR-Managern weniger als 5 Jahre in HR-Positionen tätig ist (25%). Dies kann ein Hinweis auf das Wachstum des Personalwesens als Profession sein, oder aber

auf den Trend hindeuten, Menschen aus karrierebedingten Gründen innerhalb einer Organisation in neue Funktionsbereiche zu versetzen.

- *Rollenveränderungen bei HR-Managern.* Während noch vor 5 Jahren 49% der HR-Manager Generalisten waren, so sind es heute nur noch 40%. Dieser Wandel hin zu einem höheren Prozentsatz an Spezialisten wird insbesondere angesichts des Zuwachses auf dem Gebiet der Personalbeschaffung deutlich. Dies könnte ein Hinweis darauf sein, dass den Themen Talent-Management und Humankapital eine größere Bedeutung zukommt.²

Die grundsätzliche Erkenntnis aus *Tabelle 3* ist, dass sich die demografischen Daten von HR-Managern kontinuierlich weiterentwickeln, um die neuen Anforderungen, die sich aufgrund der Veränderung der Geschäftsumfelder einstellen, erfüllen zu können.

2 Der Schwerpunkt auf Humankapital und Nachwuchsförderung wird u.a. in nachfolgenden Arbeiten deutlich: Boudreau/Ramstad (2007), Boudreau (2010), Boudreau (2011), Cappelli (2008), Conaty/Charan (2010).

Runde	Runde 1 1987	Runde 2 1992	Runde 3 1997	Runde 4 2002	Runde 5 2007	Runde 6 2012
Geschlecht der HR-Befragten						
Männer	77%	78%	70%	57%	46%	38%
Frauen	23	22	30	43	54	62
Bildung der HR-Befragten						
• Highschool-Abschluss	3%	7%	4%	4%	9%	3%
• 2-jähriger Studienabschluss (Associate-College-Abschluss)	5	7	6	9	12	7
• 4-jähriger Studienabschluss (Bachelorabschluss)	48	43	42	42	37	39
• 6-jähriger Studienabschluss (Masterabschluss)	44	43	48	45	41	51
Hierarchieebene der HR-Befragten						
• Einzelne Mitarbeitende	20%	24%	29%	24%	28%	34%
• Manager von einzelnen Mitarbeitenden	36	41	34	34	30	39
• Vorgesetzter von Führungs- kräften	36	29	30	31	20	19
• Topmanager	8	6	7	11	21	7
Dauer der HR-Tätigkeit von HR-Befragten						
• 5 Jahre oder weniger	10%	14%	13%	25%	24%	25%
• 6–9 Jahre	14	19	15	18	20	18
• 10–14 Jahre	26	24	21	22	23	25
• 15 Jahre oder mehr	50	43	51	35	32	32
Primäre Rolle der HR-Befragten						
• Vorsorgeleistungen/ Gesundheit/Sicherheit	6%	5%	5%	4%	3%	3%
• Kompensation	5	4	4	6	6	7
• HR-Planung/-Strategie/ Fördermassnahmen	6	8	5	8	14	14
• Arbeitnehmerbeziehungen	6	8	5	6	5	4
• Organisationsentwicklung/ -forschung/-effektivität	2	5	3	13	7	9
• Personalbeschaffung	3	6	4	4	6	11
• Training/Kommunikation	7	14	6	12	9	11
• Generalist	61	45	60	48	49	40

Tabelle 3: Charakteristische Kennzahlen aus den die HR-Kompetenzen abbildenden Datensätzen, Runden 1–6

3. Über welche Kompetenzen verfügen HR-Manager und wie beeinflussen diese die wahrgenommene Effektivität von HR-Managern und den Geschäftserfolg?

Bereits Mitte der 80er-Jahre des vergangenen Jahrhunderts unterstützte die American Society for Training and Development (ASTD) Patricia McLagan in ihren Bestrebungen, zentrale im Personalwesen von PE-Managern geforderte Kompetenzen zu identifizieren. In der Folge wurde ihre Arbeit ausgeweitet, um auch alle anderen HR-Manager mit einzubeziehen (McLagan/Bedrick [1983]).³ Ungefähr zur gleichen Zeit begann eine Reihe grosser Unternehmen, ihre eigenen internen HR-Kompetenzmodelle zu entwickeln. Aus diesen voneinander unabhängigen Bemühungen gingen viele theoretische Konstrukte zur Analyse von HR-Kompetenzen hervor. Allerdings wurden nur relativ wenige Anstrengungen unternommen, die Kompetenzen von HR-Managern auch unternehmens- bzw. branchenübergreifend oder sogar über geografische Grenzen hinweg zu dokumentieren. Die Profession benötigte ein Kompetenzmodell – eine Auflistung der Erwartungen an die im Personalwesen tätigen Personen sowie eine Basis für die Bewertung und Verbesserung der Qualität der Leistung von HR-Managern.

Als wir 1987 mit unserer HR-Kompetenzstudie begannen, war es unser Ziel, diese Kompetenzen weniger über die Auswertung von Selbsteinschätzungen von HR-Managern, sondern eher auf Basis einer Analyse der Fremdwahrnehmung dieser HR-Manager zu definieren. Weiterhin wollten wir zeigen, welche Bedeutung HR-Kompetenzen für die Fremdwahrnehmung der individuellen Effektivität von HR-Managern haben und inwieweit HR-Manager die Leistungen ihrer jeweiligen Unternehmen beeinflussen. Aus dieser in fünf Runden durchgeführten Studie ergab sich die in *Tabelle 1* aufgeführte Sammlung relevanter Daten. Ausserdem war unsere Arbeit die Grundlage für mehrere Dissertationsschriften, eine Reihe von Büchern, zahlreiche Buchbeiträge und Dutzende Artikel in Fachzeitschriften.⁴ Sie alle haben in den vergangenen 25 Jahren dazu beigetragen, die Denkweise und das Verhalten von HR-Managern entscheidend mitzugestalten. In der jüngsten Vergangenheit haben zahlrei-

3 Siehe auch McLagan/Suhadolnik (1989) sowie McLagan (1980).

4 Vgl. hierzu die Publikationen von Brockbank, Ulrich und Yeung (Literaturliste).

che Forscher auf dieser Arbeit aufgebaut, um ebenfalls Kompetenzen für HR-Manager zu definieren.

Wright, Stewart und Moore vom Cornell Center for Advanced Human Resource Studies (CAHRS) haben im Jahr 2009 56, im Jahr 2010 72 und im Jahr 2011 172 Chief HR Officers – CHRO befragt (Wright/Stewart/Moore, 2011). Aus den 2011er-Daten ergab sich, dass sowohl europäische als auch amerikanische CHROs die Sicherung und Förderung von Talenten als die wichtigste Herausforderung ansehen, gefolgt von Kostenkontrolle, Nachfolgeplanung, Kultur und Mitarbeitendenengagement (Antworten von europäischen CHROs weichen gegenüber denjenigen aus den USA leicht ab). Weiterhin haben sie herausgefunden, dass der Aufbau von HR-Kompetenzen die grösste Hürde darstellt, wenn das HR die Ziele des CEO erreichen will. Die identifizierten Praktiken, denen die höchste Wahrscheinlichkeit zugesprochen wird, die Effektivität von CHROs zu steigern, umfassen: von einem externen Netzwerk lernen, Fokus auf Unternehmenstätigkeit, Massnahmen zur Selbstentwicklung und wirkungsvolle HR-Prozesse. Zudem haben sie acht von CHROs zu übernehmende Rollen sowie die Zeit bestimmt, die den einzelnen Rollen gewidmet werden sollte: strategischer Berater, Ratgeber/Vertrauensperson/Coach, Bindeglied zur Geschäftsleitung, Verantwortung für Talente, Führung von HR-Funktionen, «Sensor» für die Belange der Mitarbeitenden und Unternehmensrepräsentant.

Die Boston Consulting Group führt jährliche Studien im Bereich Personalwesen in Zusammenarbeit mit der World Federation of People Management Associations sowie der European Association of People Management durch (Boston Consulting Group 2009 und 2011). Für ihre Studie aus dem Jahr 2011 haben sie Fragebögen von 2039 leitenden Angestellten aus 35 europäischen Ländern auswerten können. Auf Basis der Bewertung der Aspekte «momentane Fähigkeit» und «zukünftige Wichtigkeit» durch diese Führungskräfte konnten die folgenden vier dringendsten HR-Themen bestimmt werden: [1] Talent-Management (Rekrutierung, Entwicklung, Retention), [2] Verbesserung der Führungskräfteentwicklung, [3] Transformation des Personalwesens in einen strategischen Partner und [4] strategische Personalplanung. Sie haben zudem fünf entscheidende HR-Fähigkeiten (Kompetenzen) identifiziert, um diesen Herausforderungen zu begegnen: Transformation des Perso-

nalwesens in einen strategischen Partner, Beherrschung der HR-Prozesse, Zielerreichung in der Personalbeschaffung, Restrukturierung der Organisation und Verbesserung der Führungskräfteentwicklung. Weiterhin betont die Boston Consulting Group die Wichtigkeit von Technik und sozialen Medien.

Im Verlauf der letzten Jahre hat das Center for Effective Organizations (CEO) ebenfalls die HR-Effektivität untersucht.⁵ Aufbauend auf vergangenen Erfahrungen führt das Institut in seiner jüngsten Arbeit sechs Trends oder Veränderungen an, denen sich HR-Manager gegenübersehen:

- von der Führung durch Einzelpersonen zur gemeinsamen Führungsarbeit
- vom geistigen Eigentum zur agilen «Co-Kreativität»
- vom Versprechen auf eine gute Beschäftigung zum Versprechen auf die Erfüllung persönlicher Bedürfnisse
- von der Gleichheit zur Differenzierung
- vom «Ausbrennen» zur Nachhaltigkeit
- von der Überzeugung zur Erziehung

Sie gehen davon aus, dass man über diese sechs Themen auf externe Trends sowie organisationale Prozesse eingehen muss. Zudem regen sie Veränderungen in der HR-Struktur und in den HR-Kompetenzen an, um auf die genannten Trends zu reagieren.

Die Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaft Deloitte fasst ihre Empfehlungen im Hinblick auf HR-Kompetenzen in drei Bereichen zusammen: [1] Unternehmenstätigkeit (kaufmännisches Denken, Geschäftssinn, Kundenfokus, an der Unternehmenstätigkeit ausgerichtetes Personalwesen), [2] Personalwesen (Mitarbeitendebeziehungen, Beherrschung der Grundlagen der Personalarbeit, HR-Fachkenntnisse, HR-Kennzahlen, Umsetzung von Veränderungen) und [3] Beratungsfähigkeiten (Vermittlungsarbeit, vertrauensvoller Ratgeber, Wirkung und Einfluss, Förderung und Coaching, Führungsarbeit, Projektumsetzung) (Deloitte 2011). Sie argumentieren, dass HR-Manager – sobald sie diese Kompe-

5 Lawler/Boudreau (2009), Lawler (2012), Boudreau/Ziskin (2011).

tenzen beherrschen und verinnerlicht haben – in der Lage sind, wirkliche Business-Partner zu sein, die ihrem Unternehmen helfen können, Erfolge zu erzielen. Sie stützen ihre Empfehlungen auf ihre in realen Fällen mit Kunden gesammelten Erfahrungen.

Hewitt, ein weiteres Beratungsunternehmen, hat 85 Personen befragt, um herauszufinden, wie die 85 verschiedenen Unternehmen ihre Prioritäten bezüglich Personalwesen und HR-Kompetenzen ausgestalten und steuern (Hewitt 2009). Sie führen an, dass HR-Manager Kompetenzen in den folgenden Bereichen benötigen: Organisationsgestaltung, Erbringung von Dienstleistungen/Technologie, Unternehmensführung/Erfolgsmessung, Strategie/Programmentwicklung. Wenn HR-Manager diese vier Fähigkeitsbereiche beherrschen, sind sie in der Lage, ihre Unternehmen in der Steuerung der Geschäftstätigkeit zu unterstützen.

Roffey Park Institute, eine Beratungs- und Forschungseinrichtung in London, hat 172 HR-Manager befragt sowie mit 7 Fachexperten und 6 Managern mit Linienverantwortung gesprochen, um die Gültigkeit und Relevanz des HR-Business-Partner-Modells zu überprüfen (Roffey Park 2009). Gemäss der Ergebnisse sind HR-Fähigkeiten in zwischenmenschlichen Beziehungen und unternehmerisches Wissen die wichtigsten Erfolgsfaktoren für im Personalwesen tätige Personen. Zudem identifizieren sie 14 für das HR spezifische Verhaltenskompetenzen und führen als wichtigsten Indikator für Erfolg im Personalwesen den Aufbau von HR-Glaubwürdigkeit an.

Die Society for Human Resource Management (SHRM) hat eine Reihe von Foren und Symposien zur Zukunft des Personalwesens veranstaltet.⁶ Aufbauend auf Gesprächen mit Führungskräften aus dem Personalwesen zeigt sie auf, dass HR-Manager die Geschäftstätigkeit ihres Unternehmens verstehen, Bereitschaft zur Veränderung mitbringen, mehr analytische Methoden verwenden, Talente finden und entwickeln, mit grösserer persönlicher Einsatzbereitschaft arbeiten, mehr Umsetzungsdisziplin zeigen, besser priorisieren und verstärkt Ergebnisverantwortung übernehmen sollten. Ihre Studie gilt als von HR-Managern für HR-Manager gemacht. Unter diesem Fokus werden HR-Kompetenzen nicht mit per-

6 Siehe zum Beispiel das Symposium SHRM 2005 zur Zukunft des strategischen Personalwesens; abrufbar über die Website: www.shrm.org/trends/SympFutureofHR.pdf

sönlichen Leistungen oder Geschäftserfolg verbunden, zudem stützt sich die Untersuchung nur auf die Sammlung und Auswertung von Selbstevaluationsberichten.

Das Chartered Institute of Professional Development (CIPD) hat eine Landkarte des HR-Berufs entwickelt, die einen umfassenden Überblick darüber bietet, wie HR-Manager ihren Unternehmen Erkenntnisse und Lösungsansätze zur Verfügung stellen können.⁷ Nach dieser Landkarte kann das Personalwesen innerhalb der folgenden acht HR-Tätigkeitsfelder Führung übernehmen und Erkenntnisse liefern: Organisationsgestaltung, Organisationsentwicklung, Rekrutierung und Nachwuchskräfteplanung, Qualifizierung und Nachwuchskräfteentwicklung, Leistung und Vergütung, Mitarbeitendenengagement, Mitarbeitendebeziehungen, Dienstleistungen und Informationen.

Zusammenfassung: Die meisten dieser Ansätze zur Erklärung von HR-Kompetenzen basieren auf einer Analyse der Selbstwahrnehmung von HR-Managern: Was meinen diese HR-Manager, was sie wissen und tun müssen, um effektiv zu sein? Weiterhin sind sie in ihrem geografischen Umfang in der Regel auf Nordamerika, Grossbritannien oder Westeuropa beschränkt, da offenbar angenommen wird, dass die besten HR-Praktiken ausschliesslich in diesen Wirtschaftsräumen zur Anwendung kommen. Zudem beziehen sich die Studien auch stets nur auf einen bestimmten Zeitpunkt. Sie tendieren dazu, die Dynamik von Kompetenzen und die sich mit der Veränderung der Geschäftsumfelder ebenfalls kontinuierlich wandelnden Anforderungen zu unterschätzen. Im Zuge der Vorbereitung der Datenerhebung 2012 haben wir 139 spezifische Verhaltenskompetenzen identifiziert, die wir einerseits aus den Ergebnissen der vorherigen Forschungsrunden sowie andererseits aus Dutzenden Fokusgruppen ableiten konnten, in denen wir aktuelle unternehmerische Entwicklungen bestimmt haben, die neuer HR-Kompetenzen bedürfen. Wie oben dargestellt haben wir danach Daten von HR-Befragten (2638) sowie von im Personalwesen tätigen Mitarbeitenden (9897) und nicht im Personalwesen tätigen Mitarbeitenden (7488) erhoben, inwieweit die HR-Befragten diese Kompetenzen auch tatsächlich aufweisen. In diesem Datensatz sind die Ergebnisse von Befragten und Mitarbeitenden aus der

7 Die CIPD Professional Map kann über folgende Website abgerufen werden: <http://www.cipd.co.uk/cipd-hr-profession/hr-profession-map/professional-areas/>

ganzen Welt, einschliesslich Afrika, Australien, China, Europa, Indien, Lateinamerika, dem Mittleren Osten, Nordamerika und der Türkei enthalten.

Wir haben dann eine Faktorenanalyse verwendet, um diese 139 Kompetenzen in sechs HR-Kompetenzbereiche zusammenzufassen. 138 der 139 Items wiesen eine Faktorladung von 0,4 oder mehr auf, woraus sich in der Folge die genannten sechs Kompetenzbereiche ergaben. Mittels einer sekundären Faktorenanalyse konnten wir daraufhin 20 Subfaktoren innerhalb dieser sechs Bereiche identifizieren. Diese sechs HR-Kompetenzbereiche werden nachfolgend detaillierter beschrieben, wobei einerseits darauf eingegangen wird, worauf sich das Personalwesen fokussieren muss (z.B. Strategien, HR, Veränderungen), und andererseits, durch welche spezifischen HR-Rollen diese Fokussierung umgesetzt werden sollte. Diese sechs Kompetenzbereiche definieren, welche Fähigkeiten und welches Wissen HR-Manager aufweisen sollten.

Strategic Positioner

Leistungsstarke HR-Manager denken und handeln von aussen nach innen, indem sie vier Dimensionen unternehmerischen Handelns beherrschen. Als Erstes lernen sie, die Sprache ihres Unternehmens zu sprechen, und dort dreht sich fast alles um Finanzen. Ähnlich wie beim Erlernen einer Fremdsprache müssen sie zwar nicht zwingend die Kenntnisse eines Muttersprachlers mitbringen, doch ihr Sprachvermögen muss ausreichen, um sich zurechtzufinden. Zweitens müssen sie sich aktiv und wohlüberlegt an der Mitgestaltung der Strategie ihrer Organisation beteiligen. Drittens ist es an ihnen, wichtige Kunden ihres Unternehmens zu identifizieren und gezielt Leistungen für diese zu erbringen, indem sie Kundensegmente bestimmen, die Kundenerwartungen verstehen und die Tätigkeiten des Unternehmens auf die Erfüllung der Bedürfnisse dieser Kunden ausrichten. Schliesslich müssen sie tiefgehendes Wissen über die grundlegenden Bedingungen im Geschäftsumfeld (z.B. in Zusammenhang mit sozialen, technischen, wirtschaftlichen, politischen, umweltbezogenen oder demografischen Trends) aufbauen, um einschätzen zu können, welchen Herausforderungen man sich in ihrer Branche oder in ihrer geografischen Region gegenübersehen wird. *Strategic Positioner* kennen ihr Unternehmen nicht nur, sondern können dieses und dessen Umfeld mitgestalten und prägen. Sie erfüllen die Aufgaben des Personal-

wesens von aussen nach innen, da sie in der Lage sind, neue Geschäftsumfelder zu antizipieren und HR-Praktiken zur Antwort auf diese Veränderungen zu entwickeln. Ein Kinderkrankenhaus nimmt Eltern von Patienten in ihr Pflegepersonal auf; ein Bildungszentrum bittet Kunden, als Teilnehmer und Präsentatoren in Führungsseminaren aufzutreten; und ein Team aus erfahrenen Mitarbeitenden, das dadurch Daten auch von ausserhalb der Organisation erhält, nimmt so anstelle einer 360°-Perspektive eher eine 720°-Sichtweise ein.

Credible Activist

Effektive HR-Manager sind glaubwürdig und unterstreichen ihre persönliche Vertrauenswürdigkeit, indem sie Zusagen einhalten, Beziehungen aufbauen und ihre unternehmerischen Fähigkeiten erweitern. Glaubwürdigkeit entsteht, wenn HR-Manager ihre Versprechen halten, persönliche Vertrauensverhältnisse aufbauen und allgemein verlässlich sind. Vertrauen entwickelt sich aus andauernden persönlichen Beziehungen. Klare und konsistente Aussagen werden auf integre Art und Weise kommuniziert. Die HR-Manager haben nicht nur im HR einen Standpunkt, sondern auch hinsichtlich der weiterreichenden geschäftlichen Anforderungen an ihr Unternehmen. Sie lernen, wie sie andere Menschen mit eindeutigen, widerspruchsfreien und hochwirksamen kommunikativen Mitteln auf positive Weise beeinflussen können. Abschliessend müssen HR-Manager sich ihrer selbst bewusst sein und sich zudem verpflichtet fühlen, ihre Profession weiterzuentwickeln.

Capability Builder

Ein effektiver HR-Manager ist in der Lage, individuelles Können in nutzbringende organisationale Fähigkeiten umzuwandeln. In diesem Zusammenhang stehen organisationale Fähigkeiten für das, was das Unternehmen gut kann und wofür es bekannt ist – also diejenigen zentralen Aspekte, die eine institutionelle Stärke des Unternehmens ausmachen, und auf denen unter anderem der Ruf des Unternehmens beruht. Solche Fähigkeiten werden oftmals unter Begriffen wie Kultur, Prozesse oder auch Unternehmensidentität zusammengefasst. HR-Manager sollten regelmässige Audits durchführen, um die zentralen Fähigkeiten des Unternehmens zu bestimmen. Zu diesen Fähigkeiten können Aspekte wie Kundenservice, Geschwindigkeit, Qualität, Effizienz und Zusammenarbeit gehören. Eine der sich neu entwickelnden Fähigkeiten erfolgreicher Unternehmen ist der Aufbau eines bedeutungsvollen und sinnstiftenden

Arbeitsplatzes für die Mitarbeitenden. Sinnhaftigkeit entsteht für Mitarbeitende allerdings nicht allein dadurch, dass sie die Ziele des Unternehmens verstehen und zu ihren eigenen machen, sondern verstärkt auch dann, wenn Mitarbeitende im Einbringen ihrer individuellen Fähigkeiten ihren persönlichen Beitrag zur Erreichung der übergeordneten Unternehmensziele wiedererkennen.

Change Champion

Als Change Champions stellen HR-Manager sicher, dass isolierte Aktionen in einen nachhaltigen und geordneten Change-Prozess integriert werden. HR-Manager kümmern sich darum, dass die Fähigkeit eines Unternehmens, Veränderung zu verarbeiten, der externen Veränderungsgeschwindigkeit entspricht oder diese sogar übersteigt. In ihrer Rolle als Change Champion helfen HR-Manager über organisationale Grenzen hinweg, Veränderung durchzusetzen – und zwar sowohl auf institutionellem Niveau (Veränderung von Mustern) als auch auf der Ebene der praktischen Umsetzung (Veränderung vorantreiben) und aus Sicht des einzelnen Mitarbeitenden (Ermöglichung persönlicher Entwicklung). Um Veränderungen auf diesen drei Ebenen herbeizuführen, übernehmen HR-Manager zwei wichtige Rollen im Veränderungsprozess. Einerseits initiieren sie die Veränderungen, indem sie Gründe für die Notwendigkeit der Veränderungen aufzeigen, Widerstände bearbeiten, wichtige Interessengruppen in den Veränderungsprozess miteinbeziehen und die Entscheidung zum Beginn der Veränderungen deutlich kommunizieren. Andererseits sorgen sie für die Nachhaltigkeit von Veränderungen, indem sie diese institutionalisieren, wobei HR-Manager hierfür die Verfügbarkeit von organisationalen Ressourcen sicherstellen, die Unternehmensstrukturen gestalten, systemische Kommunikation erleichtern und kontinuierliches Lernen inszenieren müssen. In unserer Untersuchung haben wir herausgefunden, dass HR-Manager zwar besser in der Einleitung als in der nachhaltigen Sicherung von Veränderungsprozessen sind, die Nachhaltigkeit aber einen grösseren Einfluss auf die Unternehmensergebnisse hat. Das HR löst oftmals mehr Veränderungsinitiativen aus, als es erfolgreich beenden kann.

HR Innovator and Integrator

Effektive HR-Manager kennen die vorliegenden Studien zum HRM, sodass sie in der Lage sind, innovative HR-Praktiken in bestehende Prozesse zu integrieren, um so ganzheitliche Lösungen für aktuelle und zu-

künftige unternehmerische Herausforderungen zu schaffen. Sie müssen mit den neusten Erkenntnissen und innovativen Entwicklungen in den Schlüsselbereichen des HR im Hinblick auf Humankapital (Nachwuchsbeschaffung und -entwicklung), Performance Management (Bewertung und Vergütung), Organisationsdesign (Teamarbeit, Organisationsentwicklung) sowie Kommunikation vertraut sein. Ausserdem müssen sie in der Lage sein, diese spezifischen HR-Praktiken in integrierte Lösungsansätze umzuwandeln, die dem «*Leadership Brand*» des Unternehmens entsprechen. Mittels dieser innovativen und integrierten HR-Praktiken wird der Einfluss auf die Unternehmensergebnisse gesichert, aber nur dann, wenn das HR seine langfristige Ausrichtung kontinuierlich beibehält und sich nicht vom «HR-Trend des Monats» oder den «Best Practices» anderer Unternehmen ablenken lässt.

Technology Proponent

In jüngster Zeit hat der technische Fortschritt die Art und Weise verändert, wie HR-Manager denken und ihre administrativen und strategischen Arbeiten erledigen. Grundsätzlich dient die Technologie den HR-Managern, um administrative HR-Systeme wie Benefits, Gehaltsabrechnungen, Krankenversicherung und andere Verwaltungsaufgaben effizienter zu handhaben. Zusätzlich dienen die technologischen Instrumente der Verbindung der Mitarbeitenden untereinander. Dies bedeutet, dass die Technologie eine immer wichtiger werdende Rolle in der Verbesserung von Kommunikationswegen, der effektiveren Erledigung administrativer Aufgaben und der Vernetzung von Mitarbeitenden mit Kunden spielt. Ein neuer technischer Trend besteht in der Nutzung von Technologie zur Unterstützung des Aufbaus von Beziehungen in sozialen Medien. Die gezielte Nutzung sozialer Medien versetzt ein Unternehmen in die Lage, sich für zukünftiges Wachstum zu positionieren. HR-Manager, die Technologie verstehen, werden eine verbesserte Unternehmensidentität ausserhalb sowie verbesserte soziale Beziehungen innerhalb der Organisation schaffen können. Als *Technology Proponents* müssen HR-Manager auf Technologie zugreifen, sich für ihre Nutzung einsetzen, ihre Verwendung analysieren und auf die Bedürfnisse des Unternehmens ausrichten, um den Informationsfluss, die Unternehmenseffizienz und die Bildung von Beziehungen zu fördern.

Wie aus *Abbildung 1* hervorgeht, gehen wir davon aus, dass diese sechs HR-Kompetenzbereiche in drei Einflussphären wirken:

- **Umfeld**

HR-Manager arbeiten von aussen nach innen. Sie helfen in der Definition der strategischen Positionierung ihres Unternehmens, indem sie das grundlegende Geschäftsumfeld sowie die Erwartungen von spezifischen Interessengruppen verstehen. Sie verwandeln diese externen Faktoren in interne Strategien, Fähigkeiten und Investitionen. Wie wir an anderer Stelle angeführt haben, besteht die Aufgabe des Personalwesens darin, «durch den Spiegel» der Strategie hindurch zu sehen und strategische Bedürfnisse mitzugestalten.

- **Organisation**

HR-Manager erschaffen starke Organisationen. HR-Leistungsträger wandeln Umfeldfaktoren in ein Rahmengerüst aus Massnahmen und organisationaler Disziplin um, indem sie den Aufbau von organisationalen Fähigkeiten begünstigen, Veränderungsprozesse anführen, HR-Praktiken neu definieren und sie wieder in bestehende Systeme integrieren sowie Technologien vorantreiben, mit denen sich Effektivität und Effizienz verbessern lassen.

- **Individuum**

HR-Manager kümmern sich um den Einzelnen – sowohl um sich selbst als auch um Mitarbeitende im ganzen Unternehmen. Starke HR-Manager treten auf persönlicher Ebene als Credible Activists auf, die vertrauensvolle Beziehungen erschaffen, sodass sie dann für Massnahmen eintreten können, von denen sowohl der Einzelne wie auch das ganze Unternehmen profitieren.