

Inhaltsverzeichnis

Editorial

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

Mitarbeiterbindung (Commitment)

Jörg Felfe / Jörg Wombacher..... 11

Braucht es altersspezifische Anpassungen der Arbeitsgestaltung?

Ergebnisse aus den Daten des Schweizer Human-Relations-Barometers® 2012

Cécile Tschopp..... 51

HR Shared Service Center – Eine Bestandsaufnahme

Stefan Linde / Thorsten Barth..... 69

Entwicklungspotenziale der Führung in Familienunternehmen

Corinne Mühlebach..... 111

Kanton Basel-Stadt – öffentliche Verwaltung als attraktiver Arbeitgeber

Interview mit Andrea Wiedemann

Erhard Lüthi / Noémi Swoboda..... 139

Personalmanagement und Unternehmensentwicklung

Matthias Mölloney..... 153

Talent Management und Nachfolgeplanung – zwei Seiten derselben Medaille

Adrian Ritz / Peter Sinelli..... 177

Nachhaltigkeit und HRM:

Impulse für eine Nachhaltige Unternehmensentwicklung

Ina Ehnert / Sibylle Olbert-Bock..... 209

Dialog statt Quoten: Auf dem Weg zu einem ausgewogenen Geschlechterverhältnis im Management

Erfahrungsbericht der AXA Winterthur

Yvonne Seitz / Christoph Müller..... 253

Nachhaltiges HRM zahlt sich aus

Marcel Kiechl / Robert Zaugg..... 281

Editorial



Ulrich Pekruhl



Regula Spaar



Martina Zölch

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

Liebe Leserin, lieber Leser

Als wir im Jahr 2009 die erste Ausgabe des Jahrbuchs Human Resource Management publizierten, befand sich die Welt in einer bedrohlichen Wirtschaftskrise. HR-Themen standen nicht besonders weit oben auf der Agenda der Unternehmen, Restrukturierung und Stellenabbau schienen vordringlich. Aber schon damals haben wir darauf hingewiesen, dass es gerade in Krisenzeiten auf das Engagement und die Fähigkeiten der Mitarbeitenden ankommt und mithin auf ein HRM, welches die Potenziale dieser Mitarbeitenden erschliesst und entwickelt. Nun, die Krise ist noch nicht wirklich überwunden, aber auf dem Weg hinaus erkennen die Betriebe immer deutlicher, dass sie im globalen Wettbewerb nur bestehen können, wenn sie die Human-Ressourcen in den Mittelpunkt ihrer Entwicklungsstrategien stellen. Es ist eine enorme Herausforderung an das HRM, in den alten und neuen Feldern des Personalmanagements Exzellenz zu zeigen und darüber hinaus neue Konzepte zu entwickeln und umzusetzen. Wir hoffen, dass die Beiträge in diesem Jahrbuch dazu einige Ideen und konkrete Hinweise geben können:

- **Mitarbeiterbindung:** Kaum flacht die Krise ab, steht nicht mehr die Entlassung von Mitarbeitenden im Vordergrund, sondern die Bindung der Mitarbeitenden an das Unternehmen. [Jörg Felfe](#) und [Jörg Wombacher](#) fassen den Diskussionsstand zu diesem Thema umfassend zusammen und untermauern und ergänzen ihn durch die Ergebnisse aktueller Untersuchungen. Der HRM-Praktiker und die HRM-Praktikerin bekommen konkrete Hinweise für ein erfolgreiches Bindungsmanagement.
- **Altersspezifische Anpassungen der Arbeitsgestaltung:** Wir freuen uns, dass auch in diesem Jahrbuch [Cécile Tschopp](#) wieder aktuelle Ergebnisse aus dem Schweizer Human-Relations-Barometer präsentiert. Diesmal geht es um die «alte» Frage nach einer guten Arbeitsgestaltung und es beruhigt, dass die neuen Ergebnisse die bisherigen Erkenntnisse weitestgehend bestätigen: «Eine abwechslungsreiche, selbstbestimmte und umfassende Tätigkeit mit klarer Feedbackschleife» motiviert die Mitarbeitenden zu Bestleistungen. Und – so die Ergebnisse der Untersuchung – auch ältere Mitarbeitende stellen noch genauso hohe Ansprüche an eine gute Arbeit wie ihre jüngeren Kolleginnen und Kollegen.
- **Shared Service Center:** Alle administrativen Routinen im HRM von grösseren Unternehmen werden zusammengefasst, Prozesse standardisiert und optimiert und damit die Qualität erhöht und die Kosten gesenkt. Das klingt bestechend; die praktische Umsetzung jedoch stellt das HRM vor erhebliche Herausforderungen. [Stefan Linde](#) und [Thorsten Barth](#) zeigen auf der Basis umfangreicher eigener Erfahrungen und neuer Studien, wie sich die Praxis der SSC darstellt und wie eine HRM-Organisation insgesamt aufgestellt sein muss, um dieses Konzept erfolgreich umsetzen zu können.
- **Führung in Familienunternehmen:** Fast 90% aller Schweizer Unternehmen sind Familienunternehmen. In fast allen diesen Betrieben spielen Familienmitglieder eine wichtige Rolle in der Unternehmensführung. [Corinne Mühlebach](#) fragt, was dies für das Personalmanagement heisst, vor allem im Hinblick auf die Rekrutierung von Führungskräften und die Nachfolgeplanung. Um allfällige Vorbehalte von Bewerberinnen und Bewerbern abzubauen, kommt es darauf an, deutlich zu machen, dass Familienunternehmen nicht «altmodisch» sind, sondern dass «Familyness» für Werte wie flache Hierarchien,

kurze Entscheidungswege, Eigenverantwortung, Initiative, Loyalität und Teamgeist steht und damit ein attraktives Arbeitsumfeld bietet.

- **Interview mit Andrea Wiedemann:** Die Stadtverwaltung Basel ist einer der grössten Arbeitgeber im Kanton. Effizienz und Qualität des HRM in der Verwaltung stärken nicht nur deren «Wettbewerbsfähigkeit», sondern sind eine Voraussetzung für eine erfolgreiche, wirkungsorientierte Verwaltungsführung, die mit den Steuermitteln sparsam umgeht. Im Interview wird deutlich, dass der zentrale Personaldienst hierzu zahlreiche Massnahmen ergreift. Die grösste Herausforderung ist es, den öffentlichen Dienst als attraktiven Arbeitgeber zu positionieren.
- **Personalmanagement und Unternehmensentwicklung:** Unternehmens- und Personalstrategien müssen aufeinander abgestimmt werden. So weit, so gut. Was heisst dies aber konkret in verschiedenen Phasen der Unternehmensentwicklung, was bedeutet dies in einem «wachsenden» und was in einem «reifen» Unternehmen? Diesen Fragen geht [Matthias Möllene](#)y nach. Darüber hinaus werden unterschiedliche Prinzipien der Unternehmenssteuerung thematisiert, die ihrerseits Einfluss auf die HRM-Strategien haben. So ergibt sich aus Wachstumsphase und Steuerungskonzept eine Matrix, welche die passenden strategischen Orientierungen des Personalmanagements und der Personalführung skizziert.
- **Talent Management:** Die hohe Relevanz von Talent Management ist mittlerweile unbestritten, die wichtigsten Gründe dafür werden in diesem Artikel zusammengefasst. Was ist aber eigentlich «Talent Management» – etwa nur alter Wein in neuen Schläuchen, nichts anderes als die gute alte Personalentwicklung? Dieser Frage gehen [Adrian Ritz](#) und [Peter Sinelli](#) nach und unterscheiden dazu vier Idealtypen des Talent Management, die jeweils unterschiedliche Perspektiven und Schwerpunkte abdecken. Abschliessend führen sie auch anhand betrieblicher Beispiele aus, was diese Unterscheidungen für die Praxis des Talent Management bedeuten.
- **Nachhaltigkeit und HRM:** Anknüpfend an den Beitrag von Susan Jackson im Jahrbuch 2012 schauen auch [Ina Ehnert](#) und [Sibylle Olbert-Bock](#) über den Tellerrand hinaus und unterstreichen die Relevanz von Unternehmensaktivitäten für nachhaltige ökologische und soziale Entwicklungen in der Gesellschaft. Es wird deutlich,

wie die Unternehmen selbst durch ihr Engagement für ökologische und soziale Nachhaltigkeit profitieren, und vor allem wird natürlich beschrieben, was dies für das HRM bedeutet.

- **Dialog statt Quoten:** Bisher war in jedem unserer Jahrbücher (mindestens) ein Artikel dem Thema Diversity gewidmet, mal eher konzeptionell, mal eher praktisch. In diesem Jahr stellen [Yvonne Seitz](#) und [Christoph Müller](#) das Gender-Mentoring-Programm bei der AXA Winterthur ausführlich vor. Eine Auswertung des Gender Mentoring ergibt, dass durch den dort initiierten Erfahrungsaustausch die Sensibilität gegenüber dem Thema Gender gewachsen ist, Anliegen der Frauen besser verstanden werden und Frauen im Unternehmen «sichtbarer» werden. Dies hat u.a. die Attraktivität des Unternehmens auf dem Arbeitsmarkt gesteigert.
- **Nachhaltiges HRM zahlt sich aus:** C4E – Culture, Competence, Change, Controlling – heisst das Programm, welches das HRM bei Rheinmetall Air Defence (RAD) zur Exzellenz führt. Mit diesem Programm hat das Unternehmen im Jahr 2012 den Swiss HR-Award als beste HR-Abteilung der Schweiz gewonnen. [Marcel Kiechl](#) und [Robert Zaugg](#) beschreiben, was C4E für die verschiedenen Felder des HRM konkret bedeutet. Zudem wird das Konzept vor dem Hintergrund eines umfassenden – nachhaltigen – HRM-Verständnisses diskutiert.

Wir können im Übrigen ein kleines Jubiläum feiern: Unser Jahrbuch Human Resource Management erscheint in diesem Jahr zum fünften Mal und wir sind ein wenig stolz, dass es uns gelungen ist, Jahr für Jahr kompetente und engagierte Autorinnen und Autoren zu finden, die für uns Beiträge zu den Themen und Trends im HRM verfassen. Dabei haben wir uns stets bemüht, eine Balance zwischen Theorie und Praxis zu finden, wir haben uns auf die Schweiz konzentriert, aber auch über die Grenzen hinausgeblickt. Besten Dank an alle Fachpersonen aus Praxis, Beratung und Forschung, die viel Zeit und Engagement in ihre Jahrbuchartikel investiert haben!

Dank auch an die WEKA Business Media AG, die es uns ermöglicht, das Jahrbuch zu publizieren. An die Abteilung Produktion des Verlages, der aus gewöhnlichen Manuskripten schön gestaltete und gesetzte Buchtex-te macht. Dank besonders an Andrea Krugfahrt, Bereichsleiterin Manage-

ment/Personal bei WEKA und ihr Team, die das Ganze organisieren und uns immer aufs Neue ermutigen, die Herausforderung Jahrbuch anzunehmen.

Wir freuen uns nun auf die nächsten fünf Jahrbuchausgaben und hoffen – ja, sind eigentlich sicher –, dass wir weiterhin das Interesse unserer Leserinnen und Leser finden werden.



Ulrich Pekruhl



Regula Spaar



Martina Zölch

Institut für Personalmanagement und Organisation (PMO)

Mitarbeiterbindung (Commitment)



Prof. Dr. Jörg Felfe ist Professor für Arbeits- & Organisationspsychologie an der Helmut-Schmidt-Universität in Hamburg. Seine Arbeits- und Forschungsschwerpunkte liegen in den Bereichen Mitarbeiterführung, Commitment, Diagnostik und Gesundheit. Er ist Verfasser zahlreicher Bücher, u.a. zu Mitarbeiterführung, Mitarbeiterbindung und Organisationsdiagnostik, und Mitherausgeber der Zeitschrift für Arbeits- & Organisationspsychologie. Seine

Forschungsarbeiten sind in einschlägigen deutschsprachigen und internationalen Fachzeitschriften publiziert. Darüber hinaus hat er Diagnoseinstrumente für unterschiedliche Einsatzbereiche entwickelt.

Kontakt: felfe@hsu-hh.de
www.hsu.hh.de



Jörg Wombacher ist Diplom-Betriebsökonom und hat einen Master in Business & Management Research Methodology. Er ist Dozent für Empirische Methoden an der Hochschule für Wirtschaft der Fachhochschule Nordwestschweiz. Seine Forschungs- und Publikationsschwerpunkte liegen in den Bereichen Mitarbeiterbindung, Führung und Intergruppenkonflikte in Organisationen. Zurzeit ist er Doktorand bei Prof. Dr. Jörg Felfe an der Helmut-Schmidt-

Universität in Hamburg. Einige seiner Forschungsarbeiten sind bereits in einschlägigen internationalen Fachzeitschriften publiziert.

Kontakt: joerg.wombacher@fhnw.ch
www.fhnw.ch

Inhaltsverzeichnis

1.	Bedeutung der Mitarbeiterbindung	13
2.	Commitment: Das psychologische Band	16
2.1	Unterschiedliche Bindungsqualitäten.....	16
2.2	Unterschiedliche Bindungsziele.....	20
2.3	Verbesserte Vorhersagen.....	22
3.	Commitment im europäischen Vergleich	24
4.	Bindungsmanagement: Die Chancen der Bindung richtig nutzen!	27
4.1	Merkmale der Organisation.....	30
4.2	Merkmale der Arbeit.....	33
4.3	Merkmale der Person.....	37
4.4	Mitarbeiterführung.....	40
4.5	Zusammenfassung.....	45
5.	Ausblick	45
	Literatur	47

1. Bedeutung der Mitarbeiterbindung

Unternehmen wissen, dass sie in den hart umkämpften Märkten von heute nur dann Erfolg haben, wenn sie über leistungsbereite und loyale Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter¹ verfügen, die sich mit den Zielen ihrer Organisation identifizieren und die Zukunft ihres Unternehmens aktiv mitgestalten. Wie kann es Unternehmen gelingen, solche Mitarbeiter zu gewinnen und an sich zu binden?

Als «war for talents» ist der weltweite Kampf um die besten Köpfe schon seit geraumer Zeit entbrannt. Für das Jahr 2012 rechneten die 500 grössten Schweizer Unternehmen damit, dass sie rund 35% ihrer Vakanzen nur schwer und 6,6% gar nicht besetzen können. Gleichzeitig wurde die Bindung der eigenen Mitarbeiter als die grösste unternehmensinterne Herausforderung bei der Personalbeschaffung angesehen.² 2013 und auch darüber hinaus dürfte sich dieser Trend fortsetzen, da eine Besserung des Fachkräftemangels in der Schweiz nicht in Sicht ist. Insofern ist es richtig und konsequent, dass die Unternehmen ihre Bemühungen um qualifizierte Mitarbeiter verstärken und sich um ein positives Image als Arbeitgeber kümmern. Bei vielen ist die Steigerung der Arbeitgeberattraktivität inzwischen fester Bestandteil des Personalmarketings (Employer Branding).³

Aus Sicht der Mitarbeiter stellt sich die Frage umgekehrt: Wie wichtig ist es ihnen, gerade in jenem Unternehmen zu arbeiten, in der sie zurzeit tätig sind und nicht in irgendeinem anderen Unternehmen, in dem sie sehr wahrscheinlich ebenfalls ihren Lebensunterhalt verdienen könnten? Mit welchen Gedanken und Empfindungen reagieren sie bei der Frage nach der Organisation, für die sie arbeiten? Überwiegen positive Emotionen wie Stolz und Freude oder ist die Haltung zum Unternehmen eher neutral oder gar kritisch distanziert? Wie diese Fragen beantwortet werden, hängt unmittelbar von der individuellen Verbundenheit und der Identifikation mit dem Unternehmen ab. Dieses psychologische Band zwischen Mitarbeiter und Unternehmen wird als Mitarbeiterbindung oder **organisationales Commitment** bezeichnet.

1 Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird nachfolgend auf die gleichzeitige Verwendung männlicher und weiblicher Sprachformen verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichwohl für beiderlei Geschlecht.

2 Vgl. Weitzel, Eckhardt, von Stetten, Laumer & Maier (2012).

3 Vgl. ders.

Braucht es altersspezifische Anpassungen der Arbeitsgestaltung?

Ergebnisse aus den Daten des Schweizer
Human-Relations-Barometers® 2012



Dr. Cécile Tschopp, wissenschaftliche Mitarbeiterin bei Prof. Dr. Gudela Grote, ETH Zürich. Studium der Psychologie und Betriebswirtschaftslehre an der Universität Zürich und Promotion in Arbeits- und Organisationspsychologie an der ETH Zürich. Forschungsschwerpunkte: Laufbahnverläufe, Karrieremanagement und beruflicher Erfolg sowie berufliche Netzwerke und deren Laufbahnunterstützung.

Kontakt: ctschopp@ethz.ch
www.oat.ethz.ch

Inhaltsverzeichnis

Einleitung	53
Arbeitsgestaltung	55
Effekte der Arbeitsgestaltung auf Arbeitseinstellungen	57
Primär personale Auswirkungen.....	57
Primär organisationale Auswirkungen.....	59
Altersspezifische Unterschiede.....	62
Praxisimplikationen	63
Literatur	65

Einleitung

Die Daten für die Auswertungen des vorliegenden Kapitels stammen vom Schweizer Human-Relations-Barometer 2012,¹ einem Kooperationsprojekt der ETH Zürich (Professur für Arbeits- und Organisationspsychologie) und der Universität Zürich (Lehrstuhl Human Resource Management). Der Human-Relations-Barometer wurde 2005 von Prof. Dr. Gudela Grote (ETH Zürich) und Prof. Dr. Bruno Staffelbach (Universität Zürich) initiiert, um in regelmässigen Abständen die aktuellen Trends des Arbeitsklimas in der Schweiz zu erheben. Arbeitnehmende werden neben personalen und organisationalen Faktoren zu Messwerten wie den vorhandenen Human-Resource-Management-Praktiken, ihren Laufbahnorientierungen und ihrem psychologischen Vertrag mit dem Arbeitgeber befragt. Die Antworten werden im Anschluss jeweils mit ihren Arbeitseinstellungen (z.B. Arbeitszufriedenheit oder Kündigungsabsicht) in Zusammenhang gesetzt.

In diesem Beitrag wird ein ausgewählter Teilbereich des aktuellen Human-Relations-Barometers 2012 intensiv untersucht und weiter ausgeführt. Der Fokus liegt auf folgender Fragestellung: Besteht ein Zusammenhang zwischen Arbeitsgestaltung, insbesondere Aufgabencharakteristik, und Arbeitseinstellung der Beschäftigten unter Einbezug des physischen Alters und den damit verbundenen spezifischen Bedürfnissen? Diese Thematik gewinnt in Anbetracht des demografischen Wandels und der damit einhergehend steigenden Zahl älterer Arbeitnehmenden an Bedeutung.² Einerseits sind die Menschen aufgrund der verlängerten Lebenserwartung physisch länger fähig zu arbeiten. Andererseits verbleiben die Menschen aus finanziellen Gründen freiwillig oder unfreiwillig länger im Arbeitsprozess (z.B. aufgrund des angehobenen Pensionsalters). Während die bisherige Forschung die relevanten Faktoren der Arbeitsgestaltung für Wohlbefinden und Produktivität extrahiert hat, wird aufgrund der sich verändernden Altersstruktur der Arbeitnehmenden ein zusätzlicher Blick auf die altersspezifischen Anforderungen der Arbeitsgestaltung wichtig.³ Das heisst: Welche Faktoren der Arbeitsgestaltung sind besonders wichtig für ältere Arbeitnehmende respektive

1 Feierabend, Tschopp, Arnold, Doden, Morf, Grote & Staffelbach (2012).

2 Vgl. Carone & Costello (2006); Tossi (2009).

3 Vgl. Truxillo, Cadiz, Rineer, Zaniboni & Fraccaroli (2012).

HR Shared Service Center – Eine Bestandsaufnahme



Stefan Linde ist als Partner bei PwC Deutschland zuständig für den Bereich People & Change, der sich massgeblich mit der bestmöglichen Gestaltung der HR-Arbeit in Unternehmen befasst sowie mit dem zielgerichteten Einsatz von Change Management und Kommunikation. Zuletzt war er drei Jahre bei PwC in der Schweiz für diesen Bereich verantwortlich. In den 15 Jahren seiner Beratertätigkeit hat er zahlreiche Unternehmen der Fortune 500 bei verschiedenen

Projekten in HR unterstützt. Ein wesentlicher Schwerpunkt waren dabei globale HR-Transformationen, wo er gemeinsam mit Thorsten Barth bei der Entwicklung und Einführung von neuen Prozessen, neuer HR-IT sowie der neuen Organisation mit Business Partnern, Shared Services und Centers of Expertise unterstützt hat.

Kontakt: stefan.linde@de.pwc.com
www.pwc.de/de/peopleandchange



Thorsten Barth arbeitet als Senior Manager bei PwC Deutschland im Bereich People & Change, Zuletzt hat er zwei Jahre in Singapur den Bereich People & Change sowie das APAC HR Analytics-Netzwerk geleitet und dabei verschiedene HR-Transformationsprojekte im asiatischen Umfeld realisiert. In mehr als 15 Jahren Berufserfahrung hat er zahlreiche internationale Unternehmen dabei unterstützt, HR-Transformationen in allen Aspekten erfolgreich umzusetzen.

Kontakt: thorsten.barth@de.pwc.com
www.pwc.de/de/peopleandchange

Inhaltsverzeichnis

1.	Management Summary – HR Shared Services in der Schweiz und Deutschland	71
2.	HR Shared Services – Ursprung und Definition	76
2.1	Einordnung der verwendeten Begriffe.....	76
2.2	Ursprünge des SSC.....	78
3.	HR SSC – Kosten und Nutzen im Personalwesen	81
3.1	Routineaufgaben effizient verlagern.....	83
3.2	SSCs steigern die Qualität.....	89
3.3	SSCs senken gesamte HR-Betriebskosten signifikant.....	91
3.4	Prozess-Standardisierung kennt keine Grenzen.....	92
3.5	Drei Wege zum Ziel.....	94
4.	Lessons Learned	96
4.1	Change Management wichtigster Erfolgsfaktor für SSC-Implementierung.....	96
4.2	Klare Rollendefinition (wer macht was).....	98
4.3	Leistungskatalog und Leistungsmessung noch nicht üblich.....	98
4.4	Wissensmanagement im SSC.....	99
5.	Business-Partner-Organisation	99
5.1	Der Business Partner – das unbekannte Wesen.....	99
5.2	Schlagkräftige HR-Business-Partner-Organisation.....	105
6.	SSC: Weiterentwicklung und Trends	106

1. Management Summary – HR Shared Services in der Schweiz und Deutschland

HR Shared Service-Centers (SSC) haben sich, über die letzten zwei Jahrzehnte betrachtet, von einer avantgardistischen Organisationsform aus der Nische in die allgemeine Akzeptanz der Geschäftswelt entwickelt. Das Konzept hat sich, etwa ab 2005, emanzipiert und weiterentwickelt. Dabei hat sich freilich auch gezeigt, dass eine erfolgreiche Umsetzung des Konzepts von vielen Faktoren abhängt und beileibe kein «Plug-and-Play»-Konzept ist, das einer einheitlichen Blaupause mit fest definierten Schnittstellen folgt.

In den letzten Jahren haben Firmen in der Schweiz flächendeckend ihre HR-Bereiche modernisiert. Dabei wird oftmals substantiell in den Aufbau eines Shared Service Center investiert, allerdings auch der Umbau der restlichen HR-Organisation vernachlässigt. Firmen verfolgen mit der Einführung von Shared Service Centers im Personalwesen in der Regel immer dieselben Ziele:

- Erhöhung der Effizienz
- Steigerung der Qualität
- Reduzierung der Kosten
- Standardisierung der Prozesse

Diese Ziele überraschen nicht; sie werden so beispielsweise auch bei der Einführung von Finanz-SSCs genannt. **PwC hat 2012 eine Bestandsaufnahme der SSC-Landschaft in der Schweiz durchgeführt**, deren Ergebnisse in diesem Artikel zusammen mit den Hintergründen und Entwicklungstendenzen dargestellt werden. Teilgenommen haben neun Grossunternehmen aus unterschiedlichsten Industrien, die sowohl global als auch nur in der Schweiz aktiv sind.

Zunächst die wesentlichen Kernaussagen:

- **HR-Transformationen sind noch nicht abgeschlossen**

Grundsätzlich gaben die befragten Firmen an, mit der Standardisierung und Zentralisierung von operativen Tätigkeiten in SSC zufrieden zu sein. Bis die neuen HR-Prozesse aber richtig robust verankert waren, vergingen mehrere Jahre. Die Firmen mit dem höchsten

Entwicklungspotenziale der Führung in Familienunternehmen



Dr. Corinne Mühlebach ist seit 2006 Dozentin für Betriebswirtschaftslehre und Entrepreneurship an der Fachhochschule Nordwestschweiz. Im Jahr 2000 stieg sie in den familieneigenen Mühlenbetrieb Mühlebach AG ein und übernahm 2012 die Geschäftsführung. Corinne Mühlebach studierte Wirtschaftswissenschaften an der Universität St. Gallen und der HEC School of Management, Paris, sowie Müllereitechnologie an der Müllereifachschule

St. Gallen. 2004 promovierte sie an der Universität St. Gallen zum Thema «Familyness als Wettbewerbsvorteil».

Kontakt: corinne.muehlebach@fhnw.ch
www.fhnw.ch/wirtschaft/iff
www.muehlebach-muehle.ch

Inhaltsverzeichnis

Einleitung	113
1. Familienunternehmen	114
1.1 Das Familienunternehmen als vorindustrielles Modell.....	114
1.2 Das Familienunternehmen im gesellschaftlichen Wandel.....	114
1.3 Konsequenzen für die Führung in Familienunternehmen.....	115
2. Entwicklungspotenziale der Führung in Familienunternehmen ...	117
2.1 Mehr Frauen in Führungspositionen.....	117
2.2 Mehr Partnerschaft zwischen den Generationen.....	122
2.3 Mehr Flexibilität.....	129
3. Fazit: Mehr Offenheit	132
Literatur	134

Einleitung

Erfolgreiche Firmengründer und Familienunternehmer werden früher oder später mit der Frage konfrontiert, ob sie Familienmitglieder im Unternehmen beschäftigen sollen oder nicht. In der Literatur wurde und wird die operative Einflussnahme der Eigentümerfamilie immer wieder in Frage gestellt. In der Praxis spielt sie eine dominante Rolle. Forschungsergebnissen zufolge verzichtet die Eigentümerfamilie besonders in kleinen Schweizer Familienunternehmen selten vollständig auf eine operative Funktion im Management. Bei der überwiegenden Mehrheit der Schweizer Familienunternehmen (62,8%) liegt die Managementverantwortung sogar ausschliesslich in den Händen von Familienmitgliedern.¹ Interessanterweise werden verwandtschaftliche Beziehungen in der HR-Literatur so gut wie nicht thematisiert, obwohl sie in der Mehrzahl aller Unternehmen in der Schweiz und weltweit eine zentrale Rolle spielen.² Anstatt die aktive Mitarbeit von Familienmitgliedern pauschal abzulehnen, erscheint es sinnvoller, zu fragen, wie die Zusammenarbeit in der Unternehmerfamilie für das Unternehmen und die mit ihm verbundenen Stakeholder nutzbringend gestaltet werden kann. Der vorliegende Beitrag geht zunächst auf die Vergangenheit der Organisationsform Familienunternehmen und auf aktuelle bzw. zukünftige Herausforderungen der Führung ein. In Familienunternehmen kommt es zu einer personellen Überlappung der drei Systeme Familie, Unternehmen und Eigentum. Die Arbeit in Teams, die Zusammenarbeit der Generationen und die flexible Balance zwischen Arbeits- und Familienleben sind daher Themen, die Familienunternehmen aufgrund ihrer Organisationsform im Kern betreffen. Sie stellen für die Wettbewerbsfähigkeit wichtige Entwicklungspotenziale der Führung dar, die anschliessend diskutiert werden.

1 Frey/Halter/Zellweger (2004), S. 21. Ähnliche Zahlen finden sich für andere europäische Länder, vgl. dazu Mühlebach (2004), S. 92.

2 Zur Bedeutung der Familienunternehmen in der Schweiz vgl. Frey/Halter/Zellweger (2004) und weltweit vgl. Mühlebach (2004), S. 2.

Kanton Basel-Stadt – öffentliche Verwaltung als attraktiver Arbeitgeber



Andrea Wiedemann ist seit Oktober 2008 Leiterin des Zentralen Personaldienstes Basel-Stadt. Berufliche Erfahrung sammelte sie sowohl in der Privatwirtschaft in Grossunternehmen als auch in KMU. Weitere berufliche Stationen: Personalchefin im Universitäts-Kinderspital beider Basel (UKBB), Leiterin Personal und Organisation, Eidgenössische Steuerverwaltung (ESTV), Bern.

Kontakt: andrea.wiedemann@bs.ch
www.arbeitgeber.bs.ch



Prof. Dr. Erhard Lüthi studierte und promovierte nach dem zweiten Bildungsweg an der rechts- und wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Universität Bern. Seine beruflichen Stationen umfassen HRM-Leitungsfunktionen in führenden internationalen Industrie- und Dienstleistungsunternehmen. Seit 2009 ist er als Dozent und Projektleiter für Human Resource Management an der FHNW tätig. Seine fachlichen Schwerpunkte liegen in den Themenbereichen Internationales Personalmanagement, Vergütungsmanagement und (Personal)-Strategieentwicklung.

Kontakt: erhard.luethi@fhnw.ch
www.fhnw.ch/wirtschaft/pmo

Erhard Lüthi: Der öffentliche Sektor als attraktiver Arbeitgeber: Wie schätzen Sie die Attraktivität des Kantons Basel-Stadt als Arbeitgeber ein?

Andrea Wiedemann: Basel-Stadt kann sich auch im Vergleich zu anderen Unternehmen im Arbeitsmarkt als attraktiver Arbeitgeber positionieren. So ist die Kombination von Gestaltungsfreiräumen, Entwicklungschancen und Möglichkeiten zur Vereinbarung von Beruf und Familie auch im Kaderbereich ein grosser Wettbewerbsvorteil. Zudem besticht die Arbeit beim Kanton Basel-Stadt durch eine hohe Sinnhaftigkeit, was heutzutage auch ein wichtiger Faktor bei der Wahl des Arbeitgebers sein kann. Dabei geht es um die Frage, für wen oder für was man eigentlich arbeitet und was schlussendlich als Produkt resultiert. Zudem ist Basel-Stadt ein sozialer und verlässlicher Arbeitgeber. Dieser Faktor gewinnt an Bedeutung, wenn es der Wirtschaft und somit dem Arbeitsmarkt schlechter geht. Wir stehen gerade hier im Raum Basel mit der Pharmaindustrie und den Life Sciences in einem schwierigen Umfeld mit entsprechend grosser Konkurrenz auf dem Arbeitsmarkt.

Erhard Lüthi: Wie viele Mitarbeitende beschäftigt der Kanton Basel-Stadt?

Andrea Wiedemann: Wenn man von der Kernverwaltung ausgeht, den sieben Departementen inkl. der Gerichte, sprechen wir von rund 15 500 Mitarbeitenden. Im administrativen Bereich unterstützen wir zudem einige eigenständige öffentlich-rechtliche Institutionen wie z.B. die drei Spitäler, die Verkehrsbetriebe und die Industriellen Werke. Rechnet man diese dazu, kommen wir auf rund 25 000 Mitarbeitende, die vom Kanton Basel-Stadt betreut und/oder administriert werden. Die einzelnen Departemente und Betriebe verfügen über dezentrale Personalabteilungen mit eigenen Personalverantwortlichen. Sie bieten Unterstützung in allen Aspekten der operativen Personalarbeit und unterstützen die Führungsverantwortlichen bei der Umsetzung der übergeordneten Personalpolitik. Der Zentrale Personaldienst berät und betreut den Regierungsrat in allen personalpolitischen und strategischen Fragestellungen. Wir entwickeln Konzepte und Instrumente für die Personalführung und sorgen für deren professionelle Umsetzung.

Personalmanagement und Unternehmensentwicklung



Matthias Mölleney, 53, ist gemeinsam mit seiner Frau Regine Eigentümer und Geschäftsführer der Beratungsfirma peopleXpert GmbH in Uster (www.peoplexpert.ch), er leitet das Center for HRM & Leadership an der HWZ Hochschule für Wirtschaft Zürich und ist Präsident der Zürcher Gesellschaft für Personalmanagement ZGP. Seine beruflichen Erfahrungen stammen aus 20 Jahren in verschiedenen Funktionen der Lufthansa sowie aus seiner Tätigkeit

als Personalleiter und Mitglied der Konzernleitung von Swissair, Centropulse und Unaxis.

Kontakt: matthias@moelleney.com
www.peoplexpert.ch

Inhaltsverzeichnis

1. Ausgangslage	155
2. Phasen der Unternehmensentwicklung	156
2.1 Geburtsphase.....	157
2.2 Wachstumsphase.....	158
2.3 Reifephase.....	160
2.4 Aufschwungphase.....	161
2.5 Wendephase.....	163
3. Steuerungskonzepte	165
3.1 Steuerungskonzept Hierarchie.....	166
3.2 Expertenzentrierte Steuerung.....	168
3.3 Netzwerkorientierte Steuerung.....	170
3.4 Marktorientierte Steuerung.....	171
4. Synthese	173
Literatur	176

1. Ausgangslage

Gutes Personalmanagement muss ein breites Spektrum von Anforderungen abdecken. Es geht dabei in erster Linie um den strategischen Dialog mit der Geschäftsleitung, in dem definiert wird, wie die unternehmerische Vision mit den verfügbaren Ressourcen umgesetzt werden soll. Bis vor einigen Jahren ging man davon aus, dass es dabei primär auf eine möglichst gute «Übersetzung» der Unternehmensstrategie in eine Personalstrategie ankommt. Diese monodimensionale Betrachtung lässt allerdings ausser Acht, dass die personellen Ressourcen eines Unternehmens in vielen Fällen weder quantitativ noch strukturell in der Lage sind, einem grundlegenden Strategiewechsel sehr rasch zu folgen.

Eine Organisation zum Beispiel, die bisher moderat gewachsen ist und die dazu notwendige Personalentwicklung betrieben hat, wird kaum in der Lage sein, bei einem Strategiewechsel hin zu einem starken externen Wachstum durch Kauf und Integration anderer Unternehmen die dazu erforderlichen Führungskräfte kurzfristig aufzubauen. Daraus leitet sich aber auch die Grundsatzfrage ab, ob sich gutes und vorausschauendes Personalmanagement nicht auch auf die Entwicklungsphase des Unternehmens ausrichten sollte. Wenn man davon ausgeht, dass Unternehmen in ihrer Entwicklung einem relativ einheitlichen Zyklus von der Geburt über Wachstum bis hin zur Konsolidierung folgen, müsste es doch möglich sein, ein entsprechend vorausschauendes Personalmanagement zu betreiben. Das bedeutet, dass man neben dem Dialog mit der Geschäftsleitung über die Umsetzung der aktuellen Unternehmensstrategie bereits Konzepte in der Personal- und Führungsentwicklung vorbereitet, mit denen die qualitativ und quantitativ notwendigen Ressourcen für die nächste Phase der Unternehmensentwicklung aufgebaut werden können.

Auf diese Weise könnte das Personalmanagement seine Rolle als strategischer Partner der Geschäftsleitung besser ausfüllen und einen sehr wertvollen Beitrag zur Organisationsentwicklung leisten. Im folgenden Artikel soll deswegen untersucht werden, welche Anforderungen die typischen Entwicklungsphasen von Unternehmen auf das Personalmanagement haben, aber auch, welche anderen Randbedingungen im Bereich der Führung beachtet werden müssen, um verlässliche Planungsgrundlagen zur Vorbereitung des Unternehmens auf seine jeweils nächste Entwicklungsphase definieren zu können.

Talent Management und Nachfolgeplanung – zwei Seiten derselben Medaille



Adrian Ritz (1970), Prof. Dr., ist Mitglied der Geschäftsleitung am Kompetenzzentrum für Public Management (KPM) der Universität Bern, wo er Dozent an der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen sowie an der Rechtswissenschaftlichen Fakultät ist und den Vorsitz der Programmleitung des Executive Master of Public Administration (MPA) sowie des Certificate of Advanced Studies in Public Administration (CeMaP) inne hat. Seine Forschungsschwer-

punkte sind Führung, Personal- und Organisationsmanagement sowie Public Management. Ritz berät öffentliche und private Organisationen und ist als Referent an Hochschulen im In- und Ausland tätig.

Kontakt: adrian.ritz@kpm.unibe.ch
www.kpm.unibe.ch



Peter Sinelli (1982), M.A. HSG, ist wissenschaftlicher Assistent und Doktorand am Kompetenzzentrum für Public Management (KPM) der Universität Bern. Er studierte an der Universität St. Gallen (HSG) International Affairs and Governance und arbeitete im Executive Search. Seine Dissertation befasst sich mit der Thematik des Talent Management im öffentlichen Sektor.

Kontakt: peter.sinelli@kpm.unibe.ch
www.kpm.unibe.ch

Inhaltsverzeichnis

1.	Einleitung	179
2.	Warum es Talent Management braucht	179
2.1	Demografische Entwicklung.....	180
2.2	Wanderbewegungen.....	181
2.3	Beschäftigungsfähigkeit und Generation Y.....	182
2.4	Diversitätserfordernis und flexiblere Arbeitszeitmodelle.....	183
2.5	Zwischenfazit.....	184
3.	Vier Idealtypen des Talent Management	184
3.1	Egalitäres Talent Management.....	185
3.2	Hierarchieorientiertes Talent Management.....	186
3.3	Potenzialorientiertes Talent Management.....	186
3.4	Qualifikationsorientiertes Talent Management.....	188
3.5	Zwischenfazit.....	189
4.	Nachfolgeplanung als strategisches Ziel	190
4.1	Nachfolgeplanung und Talent Management.....	191
4.2	Ablauf von Nachfolgeplanungen.....	193
4.3	Praxisbeispiel 1: Novartis «GOaL».....	196
4.4	Praxisbeispiel 2: ABB.....	198
5.	Fünf Punkte eines effektiven Talent Management	201
	Literatur	203

1. Einleitung

Man kennt es aus TV-Shows wie Deutschland sucht den Superstar, Popstars oder die grössten Schweizer Talente. Es herrscht ein Kampf um die vordersten Plätze und meist kann nur eine Person gewinnen. Mit dem Begriff «War for Talents» haben auch die Diskussionen rund um das Talent Management begonnen, begründet durch eine Studie von McKinsey (Axelrod et al. 2001, S. 1). Eine Vielzahl von Untersuchungen hebt die zunehmende Wichtigkeit von Talent Management sowohl für Personalfachkräfte als auch für Führungskräfte hervor. Ein Beispiel dafür ist die europäische Studie der Boston Consulting Group (Strack et al. 2011, S. 8), die Talent Management als künftig wichtigstes Thema mit den zugleich grössten betriebsinternen Herausforderungen identifiziert. Die auf Deutschland, die Schweiz und Österreich ausgelegte Studie von Kienbaum (Werthschütz & Sattler 2010, S. 16) stösst in die gleiche Richtung und erkennt in den letzten drei Jahren eine deutlich gestiegene Bedeutung des Talent Management in der Personalarbeit.

Weshalb aber ist Talent Management für die förderliche Entwicklung einer Unternehmung wichtig? Welche konzeptionellen Verständnisse von Talent Management lassen sich in der wissenschaftlichen Literatur finden? Und wie verknüpft die Praxis Talent Management mit der betrieblichen Nachfolgeplanung? Ausgehend von den Erkenntnissen, weshalb es Talent Management überhaupt braucht, wird in diesem Text diesen Fragen nachgegangen. Anhand von Praxisbeispielen zweier internationaler Konzerne wird das Zusammenspiel des Talent Management und der Nachfolgeplanung veranschaulicht. Die Hauptaussagen werden abschliessend in fünf Erfolgsfaktoren für ein effektives Talent Management zusammengefasst.

2. Warum es Talent Management braucht

Ein nachhaltiger Organisationserfolg ist zunehmend von den strategischen Entscheiden des Human Resource Management abhängig. Zurückzuführen ist dies auf die wachsende Dynamik und Komplexität im betrieblichen Umfeld und dem damit einhergehenden zunehmenden Wettbewerb zwischen den Unternehmen, der sich vorwiegend in einem verstärkten Innovationsdruck manifestiert. Dabei sind es besonders Talente, die Ideen hervorbringen und Innovationen realisieren (Faix & Mer-

Nachhaltigkeit und HRM: Impulse für eine Nachhaltige Unternehmensentwicklung



Prof. Dr. Sibylle Olbert-Bock ist Co-Leiterin des strategischen Themenfeldes Nachhaltige Unternehmensentwicklung und verantwortlich für das Kompetenzzentrum Leadership und Personalmanagement an der FHS St.Gallen. Sie war in verschiedenen Funktionen in der Wirtschaft und als wissenschaftliche Angestellte der Universität Karlsruhe tätig, wo sie auch promovierte. Neben Fragestellungen der nachhaltigen Entwicklung von Unternehmen bilden diverse

Projekte zur Karriere- und Personalentwicklung und alternden Belegschaften aktuelle Schwerpunktsetzungen in der Forschung.

Kontakt: sibylle.olbert@fhsg.ch
www.fhsg.ch



Prof. Dr. Ina Ehnert, Professorin für HRM mit Spezialisierung in CSR/Nachhaltigkeit an der Louvain School of Management, UCL, Belgien, studierte BWL mit Sprachen an der Universität Bayreuth und promovierte zum Thema «Sustainable HRM: A conceptual and exploratory analysis from a paradox perspective» an der Universität Bremen. Anschliessend vertrat sie dort von 2008–2011 den Lehrstuhl für Nachhaltiges Management. Ihr besonderes Interesse gilt dem

Nachhaltigen Personalmanagement, Nachhaltiger Unternehmensführung, der Bewältigung von Paradoxien und Spannungen, sowie Fragestellungen des internationalen und interkulturellen Personalmanagements.

Kontakt: ina.ehnert@uclouvain.be
www.uclouvain.be/lsm.html

Inhaltsverzeichnis

1.	Zusammenfassung	211
2.	Von der gesellschaftlichen Nachhaltigen Entwicklung zur Nachhaltigen Unternehmensentwicklung	211
2.1	Historie und Verständnis gesellschaftlicher Nachhaltiger Entwicklung.....	211
2.2	Bedeutung Nachhaltiger Unternehmensentwicklung.....	215
2.3	Bedeutung eines Nachhaltigen HRM für die Nachhaltige Unternehmensentwicklung.....	221
3.	Nachhaltigkeit als Gestaltungs- und Entscheidungsprinzip für das HRM	224
3.1	Gestaltungsimpulse für eine Nachhaltige Personalpolitik und -strategie.....	224
3.2	Gestaltungsimpulse für Nachhaltige Personalinstrumente.....	226
3.3	Gestaltungsimpulse des HRM für eine Nachhaltige Personalführung... 230	
3.4	Gestaltungsimpulse des HRM für eine Nachhaltige Unternehmenskultur.....	236
3.5	Gestaltungsimpulse für Strukturen und begleitende Massnahmen der Implementierung.....	239
4.	Zusammenfassung und Ausblick	242
	Literatur	246

1. Zusammenfassung

Ziel dieses Beitrages sind ein Überblick über den aktuellen Stand der Forschung zum Nachhaltigen Personalmanagement bzw. Human Resources Management (HRM) sowie eine Vorstellung von Möglichkeiten, wie das HRM aktiv zu einer Nachhaltigen Unternehmensentwicklung beitragen kann. Hierbei stehen insbesondere zwei Rollen im Fokus: Zum einen die Rolle des HRM als Garant für eine Gestaltung von nachhaltigen Arbeitssystemen: Nachhaltigkeit wird als Entscheidungsprinzip für das HRM selbst aufgegriffen und auf seine Handlungsfelder angewendet (Nachhaltige Personalpolitik, -strategie, -entwicklung etc.). Zum anderen die Rolle des HRM als Gestalter von Personalführungsinstrumenten und Unternehmenskultur sowie als Impulsgeber und Begleiter der Konzeption und Implementierung einer Nachhaltigen Unternehmensentwicklung. Dieser Unterscheidung folgend gliedert sich der Beitrag in zwei Hauptteile. Zunächst wird der gedankliche Schritt von einer gesellschaftlichen Nachhaltigen Entwicklung zur Nachhaltigen Unternehmensentwicklung aufgezeigt. Anschliessend werden Impulse zur genannten Gestaltung der Rollen eines Nachhaltigen HRM gegeben. Der Beitrag endet mit einer Zusammenfassung zentraler Beiträge des HRM zu einer Nachhaltigen Unternehmensentwicklung.

2. Von der gesellschaftlichen Nachhaltigen Entwicklung zur Nachhaltigen Unternehmensentwicklung

2.1 Historie und Verständnis gesellschaftlicher Nachhaltiger Entwicklung

Nachhaltigkeit ist bereits jetzt «Mantra» des 21. Jahrhunderts (Dyllick & Hockerts 2002). Seit der Veröffentlichung des Berichtes der UN-Kommission für Umwelt und Entwicklung (auch: «Brundlandt-Kommission») im Jahre 1987 hat das Thema Nachhaltigkeit weltweit zunehmende Aufmerksamkeit erfahren (WCED, 1987). Die globalen ökologischen und sozialen Probleme sind bis heute nicht gelöst: Der menschliche Einfluss auf den Klimawandel durch CO₂-Ausstoss fossiler Brennstoffe und hohen Energieverbrauch, grossflächige Rodung von (Ur-)Waldflächen, der Rückgang von natürlichen, insbesondere nichtregenerativen, aber auch regenerativer Ressourcen, das Artensterben und Bildungsarmut sind nur

Dialog statt Quoten: Auf dem Weg zu einem ausgewogenen Geschlechterverhältnis im Management

Erfahrungsbericht der AXA Winterthur



Yvonne Seitz leitet das Diversity-Management bei der AXA Winterthur. Im Zentrum ihrer Arbeit stehen der demografische Wandel und die damit verbundenen Auswirkungen auf die Personalpolitik, die Vereinbarkeit von Beruf und Familie sowie die Bestrebungen hinsichtlich eines ausgewogenen Geschlechterverhältnisses im Management. Zuvor war die zweifache Mutter und studierte Germanistin während acht Jahren als Redaktorin, Moderatorin und Produzentin beim Schweizer Fernsehen und 3sat tätig.
Kontakt: yvonne.seitz@axa-winterthur.ch



Christoph Müller ist seit 2008 Head Human Resources und Mitglied der Geschäftsleitung der AXA Winterthur. Zuvor arbeitete er über 20 Jahre in diversen Rückversicherungs-Funktionen sowie als Stabsleiter einer Division. Im Jahr 2000 wechselte er in den HR-Bereich und übernahm das HR Regional Centre Europe. Christoph Müller erlangte an der Universität Zürich das Executive Management Diploma (heute MBA) und ist Vater zweier Kinder.
Kontakt: christoph.mueller@axa-winterthur.ch

Die AXA Winterthur erhielt aufgrund des Engagements im Bereich Diversity im September 2011 den Prix Balance des Kantons Zürich und wurde im 2012 als familienfreundliches Unternehmen zertifiziert.

Kontakt: www.axa-winterthur.ch

Inhaltsverzeichnis

1.	Entstehung und Bedeutung von Diversity Management	255
2.	Diversity bei der AXA Winterthur	256
2.1	Definition des Begriffs bei der AXA Winterthur	256
2.2	Diversity-Ziele der AXA Winterthur.....	257
2.3	Diversity-Konzept der AXA Winterthur	259
3.	Gender-Mentoring – Fallbeispiel der AXA Winterthur	262
3.1	Die Zukunft ist männlich und weiblich: Der Weg zu einem ausgewogeneren Geschlechterverhältnis.....	262
3.2	Von der Idee bis zur Umsetzung.....	263
3.2.1	«Women on the move»	263
3.2.2	Vernissage als Auftakt	264
3.2.3	Ziele des Gender-Mentoring-Programms	266
3.2.4	Institutioneller Rahmen und Vorgehen.....	266
3.2.5	Diversity-Baum und Abschluss-Event	269
3.3	Mentoring – Mehrwert für alle.....	271
3.4	Neue Blickwinkel.....	273
3.4.1	Herausforderungen und Chancen	275
3.4.2	Erfolgsgeschichten und Vorbilder	276
4.	Ausblick	278
	Quellenangaben	279

1. Entstehung und Bedeutung von Diversity Management

Diversity Management gibt es zwar bereits seit rund 40 Jahren, dennoch hat sich in dieser Zeit die Ausrichtung stark gewandelt. Die historischen Wurzeln von Diversity Management liegen in der sozio-politischen Bürgerrechtsbewegung der USA, als in den 1950er-, 1960er- und 1970er-Jahren mehrere Minderheitsgruppen aus unterschiedlichen Gründen gegen die Diskriminierung in der Gesellschaft ihre Stimme erhoben. Im Anschluss daran wurden die amerikanischen Unternehmen verpflichtet, (potenzielle) Mitarbeitende nicht aufgrund ihrer Herkunft, ihrer Religion oder ihres Geschlechts zu diskriminieren. Im Laufe der 1960er-Jahre entstanden denn auch gesetzliche Rahmenbedingungen, die den Grundstein für die Entstehung des amerikanischen Diversity Management legten. Waren diesbezügliche Massnahmen anfangs noch darauf ausgelegt, sich vor negativer Presse oder juristischen Auseinandersetzungen zu schützen, wurde später erkannt, dass das Thema auch positive Aspekte und Potenziale beinhaltet.

Anders als in den USA gibt es in Europa keine vergleichbare Historie zu Diversity. In der Europäischen Union besteht erst seit 1997 der Amsterdamer Vertrag, welcher u.a. in Deutschland den Grundstein des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes bildet.¹ In der Schweiz ist die Bundesverfassung die Grundlage für den Schutz von Minderheiten, wobei seit 1981 das Gleichbehandlungsgebot in Artikel 8 besagt, dass alle Menschen vor dem Gesetz gleich seien.²

Bis in die 1990er-Jahre verstand man unter Diversity Management mehrheitlich Programme, die auf die Assimilation und Eingliederung benachteiligter Personen zielten. Im Gegensatz dazu geht es heute viel mehr darum, eine Unternehmenskultur dahingehend zu verändern, dass die Wertschätzung für die Individualität als grundlegender Wert verstanden wird.³ Insofern entwickelte sich Diversity Management in den letzten Jahrzehnten zu einem Konzept der Unternehmensführung, das die Verschiedenheit der Beschäftigten in den Vordergrund rückt und zum Vorteil aller Beteiligten nutzen möchte.

1 Vgl. Wilpert 2008 aus Mazumder, Wanzenried, Burri, 2009, S. 22.

2 Vgl. Bundesverfassung der Schweizerischen Eidgenossenschaft Art. 8, vom 18. April 1999 (Stand 12.12.2012).

3 Vgl. Schwarz-Wölzl/Maad 2003/2004, S. 25. f.

Nachhaltiges HRM zahlt sich aus



Marcel Kiechl ist HR-Leiter der internationalen Division Rheinmetall Electronic Solutions. Vorher war er HR-Leiter der Rheinmetall Air Defence (RAD), welche 2011 als erstes Unternehmen in der Schweiz mit dem Label Nachhaltiges HRM auf der obersten Stufe Excellence der SQS (Schweizerische Vereinigung für Qualitäts- und Management-Systeme) zertifiziert wurde. Im gleichen Jahr Auszeichnung mit dem «Prix Balance ZH» als familienfreundlichstes Zürcher Unternehmen. 2012 gewinnt RAD den HR-Swiss Award als beste Personalabteilung der Schweiz in der Kategorie Grossunternehmen. Marcel Kiechl ist Rechtsanwalt und hat verschiedene Weiterbildungen im Bereich HRM absolviert (u. a. zertifizierter Teamcoach).

Kontakt: marcel.kiechl@rheinmetall-ad.com
www.rheinmetall.de



Univ.-Prof. Dr. Robert Zaugg ist Dozent für Personalmanagement, Organisation und Leadership an der Universität Freiburg (Schweiz) sowie Inhaber der empiricon AG für Personal- und Marktforschung. Er ist als Referent, Managementberater und Verwaltungsrat tätig. Zudem ist Robert Zaugg Vizepräsident der Schweizerischen Gesellschaft für Organisation und Management (SGO), Stiftungsrat der SGO-Stiftung sowie Mitglied der Jury des HR-Swiss

Award. Seine Forschungs- und Beratungsschwerpunkte liegen in den Bereichen Leadership sowie Personal- und Organisationsmanagement (insbesondere Change Management und Prozessgestaltung). Er hat zahlreiche Bücher und Fachartikel veröffentlicht.

Kontakt: robert.zaugg@empiricon.ch
www.empiricon.ch

Inhaltsverzeichnis

1.	Eine exzellente Firma braucht ein exzellentes HRM	283
2.	HRM-Trends	285
3.	Nachhaltiges HRM	287
4.	HRM nachhaltig in die Tat umsetzen: Business Partner mit einer Mission	289
5.	HRM-System im Überblick	292
6.	Funktionen des HRM	294
6.1	Metafunktionen des HRM.....	294
6.1.1	HR-Strategie.....	294
6.1.2	Personalführung und Talentmanagement.....	295
6.1.3	Wissens- und Kompetenzmanagement.....	296
6.1.4	Interne Kommunikation.....	297
6.1.5	Change Management/Organisationsentwicklung.....	298
6.1.6	Personalpflege.....	298
6.2	Mitarbeiter-Life-Cycle-Funktionen.....	299
6.2.1	Personalplanung.....	299
6.2.2	Personalgewinnung.....	300
6.2.3	Personalentwicklung.....	300
6.2.4	Personaleinsatz.....	301
6.2.5	Personalerhaltung und Motivation.....	302
6.2.6	Personalfreistellung.....	303
6.3	Querschnittsfunktionen.....	304
6.3.1	Personalmarketing.....	304
6.3.2	Personalcontrolling.....	305
6.3.3	Personalorganisation.....	305
6.3.4	Berufsbildung.....	306
6.4	Service-Funktionen.....	306
6.4.1	Personaladministration.....	306
6.4.2	HR-IT-Systeme.....	306
7.	Umsetzungserfolg durch strategische HR-Projekte	307
7.1	Kultur- und Werteprozess.....	307
7.2	Demografiemanagement.....	309
8.	Fazit	310
	Literatur	311

1. Eine exzellente Firma braucht ein exzellentes HRM

Die Schweizer Wirtschaft und insbesondere die Exportindustrie stehen inmitten von grossen Herausforderungen. Der starke Franken, das hohe Lohnniveau und die zunehmend erstarkende ausländische Konkurrenz zwingen Schweizer Industriefirmen, ihre immer noch starke Position auf dem Weltmarkt mittels Innovation, Spitzenqualität sowie intelligenten und effizienten Prozessen – mithin Operational Excellence – zu halten oder gar auszubauen. Die Fähigkeit, sich auf dem internationalen Markt zu bewegen und vor allem auch die Kultur bzw. Systeme der Länder ausserhalb Europas zu verstehen, ist ein weiterer Erfolgsfaktor. Viele Firmen haben dies im Laufe ihrer Engagements in China und Indien lernen müssen. Das heisst mit anderen Worten, Excellence in allen Belangen ist gefragt und wird vom internationalen Kunden auch verlangt. Nur für Produkte, welche diesen Anspruch erfüllen, ist der Kunde bereit, auch entsprechende Preise zu bezahlen. Insbesondere in den so genannten A-Märkten wie Brasilien, China, Indien, Arabien und Asien, aber auch Australien und nicht zu vergessen Russland sind aufgrund des wirtschaftlichen Aufschwungs enorme finanzielle Mittel vorhanden, welche den dortigen Staaten und Bewohnern erlauben, Spitzenqualität aus der ganzen Welt und insbesondere der Schweiz zu erwerben. Gleichzeitig bauen diese Staaten ihre eigene Wirtschaft in Richtung Spitzenqualität aus. Sie können dazu auf ein grosses Reservoir an gut ausgebildeten jungen Menschen bauen. Allein in Indien wird der Anteil an wirtschaftlich aktiven Menschen in den nächsten Jahren um 270 Millionen anwachsen. Das Durchschnittsalter in Indien beträgt 25 Jahre und jeder 4. Erdenbewohner unter 25 ist Inder!¹ Auch aus diesem Grund müssen die Schweizer Unternehmen sicherstellen, dass sie ihren Technologie- und Innovationsvorsprung halten können und dies bei marktfähigen Preisen.

Das zunehmende Bildungs- und Technologieniveau der genannten Länder führt zwangsläufig dazu, dass auch dort international konkurrenzfähige Produkte entstehen, welche zudem sehr oft noch preislich im Vorteil sind und den Wettbewerb weiter verschärfen. Sind die Tage des Industriestandorts Schweiz bzw. Europa insgesamt damit gezählt? Holen Länder, in denen die ehemaligen Hochkulturen beheimatet waren, uns

1 Vgl. Müller (2006).