

Tätigkeiten reduzieren, Kapazitäten vermehrt für wertschöpfende Aktivitäten einsetzen und damit auch die eigene Positionierung im Unternehmen stärken.

### **V. Fazit — HRM spielt eine massgebliche Rolle in der strategischen Zielerreichung**

Die konsequente Abstimmung des HRM auf die Unternehmensziele und die Kultur beeinflusst das Unternehmensergebnis nachhaltig positiv. Erfolgskritisch dafür sind

- Schaffen eines klaren Verständnisses aller Beteiligten bzgl. der Zusammenhänge zwischen Unternehmensstrategie, Kultur und HRM
- Setzen von klaren HRM-Zielen und definieren des relevanten Fähigkeits-Mix‘
- Strukturiertes Vorgehen beim Entwickeln und Umsetzen einfacher, transparenter HR-Prozesse, -Strukturen und -Instrumente in enger Kooperation mit der Linie
- Klares, abgestimmtes Aufteilen von Verantwortlichkeiten zwischen HR und Linie
- Kontinuierliches Tracken der Ergebnisse, z.B. mittels einer HR-BSC (Balanced Scorecard), und bei Bedarf, Entwickeln von Verbesserungsmaßnahmen

Nur so können Motivation und Leistung aller Beteiligten optimiert und auf die Strategie ausgerichtet werden, sowie die Potentiale zur Steigerung der Gesamtwertschöpfung und Einsparung von Kosten maximal ausgeschöpft werden.

© Copyright ValueFirst Management Consulting Ltd.

Möchten Sie diesen Text auszugsweise kopieren oder wiederverwenden, so wenden Sie sich bitte an ValueFirst Management Consulting Ltd.

### **ValueFirst Management Consulting Ltd.**

ValueFirst Management Consulting Ltd. ist ein Beratungsunternehmen mit Sitz in Thalwil. Wir unterstützen unsere Kunden in der Konzipierung und Umsetzung von Business-Strategie, Prozess- & Kostenoptimierung, Unternehmenskultur & HR-Management, IT-Optimierung und strategischen Führungsinstrumenten.

### **Autoren**

- Carla Zolin-Meyer, Executive Partner
- Inka Hilgenstock

ValueFirst Management Consulting Ltd.

Gewerbstrasse 16

CH – 8800 Thalwil

Tel. +41 (43) 388 58 58

Fax. +41 (43) 388 58 59

E-mail: [carla.zolin-meyer@valuefirst.com](mailto:carla.zolin-meyer@valuefirst.com)

[www.valuefirst.com](http://www.valuefirst.com)

# *ValuePoint*

**Integriertes  
HR-Management  
—  
Kosten optimieren  
und  
Mehrwert schaffen**

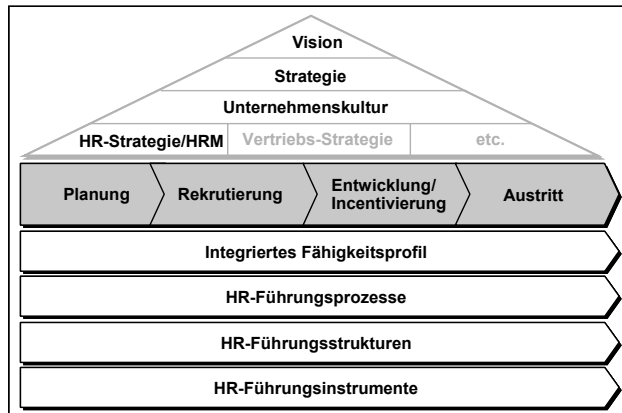
*ValueFirst*  
Management Consulting

# HR-Management — erfolgskritisch für Strategie und Kultur

**“Behandle die Menschen so, als wären sie, was sie sein sollten, und du hilfst ihnen zu werden, was sie sein können.”**

Johann Wolfgang von Goethe (1749-1832)

Mitarbeitende sind ein wichtiger Differenzierungsfaktor für die nachhaltig profitable Positionierung eines Unternehmens im Markt. Ihr Stellenwert nimmt aufgrund der zunehmenden Dynamik der Märkte und steigenden Anforderungen an das Unternehmen, etwa in Bezug auf Kundenorientierung, Flexibilität, Qualität und Innovationskraft, kontinuierlich zu. Nur wem es gelingt, das Denken und Handeln der Mitarbeitenden konsequent auf die strategischen Ziele des Unternehmens auszurichten und in einer gemeinsamen Kultur zu verankern, wird auch künftig erfolgreich bleiben. Die praktische Umsetzung dieser Ziele wird durch ein ganzheitliches, integriertes HR-Management (HRM) massgeblich unterstützt.



Graphik: Dimensionen eines integrierten HRM

Für viele Unternehmen liegt eine erste Herausforderung darin, ein historisch gewachsenes HRM auf seine Ganzheitlichkeit zu analysieren und allfällige Gaps zu beurteilen.

## I. HRM — ausgerichtet auf Kultur und Strategie

Vision und Strategie beantworten die Frage „Was“ ein Unternehmen erreichen will — die Unternehmenskultur bestimmt das „Wie“. Die aktive Gestaltung des HRM leitet sich somit aus folgenden Fragen ab:

- Welche strategischen Ziele verfolgt das Unternehmen?
- Welche Kultur unterstützt die Umsetzung dieser Strategie optimal?
- Wie werden Strategie und Kultur im HRM verankert?
- Wie kann HR die Linie bei der operativen Umsetzung effektiv und effizient unterstützen?

## II. Integriertes Fähigkeitsprofil — Basis des HRM

Das integrierte Fähigkeitsprofil umfasst einen ausgewogenen Mix an Fähigkeiten und bildet die Basis des HRM. Die Fähigkeiten lassen sich wie folgt kategorisieren:

- **Branchenkompetenz:** beinhaltet Markt-, Wettbewerber-, Kunden-, Produkt- und Servicekenntnisse
- **Funktionskompetenz:** umfasst relevantes Fach-Know-how etwa Accounting oder Einkauf sowie methodische Kenntnisse z.B. Projektmanagement
- **Sozial- und Führungskompetenz:** ist ein Mix aus harten und weichen Kriterien z.B. Eigenverantwortung, Verhalten gegenüber Anderen, Kommunikation

Branchen- und Funktionskompetenz sind unternehmens- resp. bereichsspezifisch. Sozial- und Führungskompetenz sind allgemeingültig, wobei Unternehmenskultur und -werte die jeweiligen Schwerpunkte bestimmen. Dieses Fähigkeitsprofil dient als einheitliche und transparente Grundlage für die meisten HR-Führungsinstrumente z.B. Anforderungsprofile, individuelle Beurteilung, Rekrutierung.

## III. HR-Prozesse, -Strukturen und -Instrumente

Ein integriertes HRM zeichnet sich durch das konsequente Ausrichten der HR-Führungsprozesse, -strukturen und -instrumente auf den Employee-Life-Cycle aus. Nur diese integrierte Sicht von der HR-Planung über die Rekrutierung, Entwicklung,

Incentivierung bis hin zum Austritt erlaubt eine optimale, nahtlose Unterstützung der Strategie.

- Integrierte **HR-Führungsprozesse** stellen bspw. sicher, dass Subprozesse der Entwicklung und Incentivierung aufeinander abgestimmt und auf die Strategie ausgerichtet sind
- Integrierte **HR-Führungsstrukturen** regeln z.B. die optimale Aufgabenteilung zwischen HR und Linie
- Integrierte **HR-Führungsinstrumente** unterstützen die Prozesse und stellen in jeder Phase Transparenz und Konsistenz der Anforderungen an die Mitarbeitenden sicher, z.B. Rekrutierungs- und MbO-Formular

Die konsequente Integration resultiert in der Vereinfachung und häufig auch Reduktion der Anzahl Prozesse, Strukturen und Instrumente. Die klare Ausrichtung auf die Strategie, Transparenz entlang des gesamten Employee-Life-Cycles, die logische und klare Aufteilung der Verantwortlichkeiten und Benutzerfreundlichkeit der Instrumente schafft einen Win-Win für alle und steigert damit die Akzeptanz massgeblich.

## IV. Mehrwert und Kostenreduktion

Obiger Win-Win schafft messbaren Mehrwert und reduziert die Kosten. Auf Stufe des einzelnen Mitarbeitenden resultiert der Mehrwert v.a. durch ein klares Erwartungs-Management und eine fokussierte Massnahmenentwicklung. Nicht nur Motivation und Leistung werden merklich positiv beeinflusst, auch Chancen werden bewusster wahrgenommen, Fehler rascher adressiert und Massnahmen zielgerichtet eingeleitet z.B. (Weiter-)Entwicklung spezifischer Fähigkeiten. Gleichzeitig werden Kosten und Zeit für wenig zielorientierte Massnahmen, darunter auch Trainings, minimiert und produktive Ressourcen für die Wertschöpfung freigesetzt. Für das Gesamtunternehmen ermöglicht die Planung auf Basis eines aggregierten Fähigkeits-Mix, auch mittelfristig notwendige Massnahmen zu beurteilen und initiieren. Damit werden Kosten, z.B. für die Entwicklung, Rekrutierung oder Akquisition von Fähigkeiten, merklich tiefer ausfallen, als für ‚last-minute‘ Aktionen wie kostspielige Personalsuch-Mandate oder Überbrückungen durch teure externe Interims-Ressourcen. Gleichzeitig kann HR repetitive