

# Human Capital Management für die Praxis

Newsletter des Zentrum für Human Capital Management (ZHCM) 01/2008

## Inhalt

### Editorial

Strategische HC-Forschung: Der Impact von HC-Strategien auf den Unternehmenserfolg.

### Gastbeitrag 1

Wertsteigerung durch HR-Management – Trotz theoretischer und praktischer Fundierung bestehen noch grosse Forschungslücken  
(Dr. Stephan Wittmann, Leiter Human Resources Konzern, Georg Fischer AG)

### Infos und Impulse für Ihr Human Capital Management

Der Beitrag des HCM zum Unternehmenserfolg  
(lic. phil. I, Noline Scheidegger)

### Gastbeitrag 2

Nachweisbarkeit der Wirksamkeit von HR-Instrumenten und deren strategischer Bündelung: Bedeutung für Unternehmen  
(Dr. Martin Beck-Wörner, Leiter Management Development, Léonie Jenal, Assistentin HR + D, Helvetia Versicherungen)

### Aktuelle Termine und Weiterbildungen

After Five Talk, Masterstudiengänge, Zertifikatslehrgänge (CAS), Fokuseminare und Veranstaltungen

## Editorial

---

### Strategische HC-Forschung: Der Impact von HC-Strategien auf den Unternehmenserfolg

Es ist bekannt, dass die HC-Funktion unter wachsendem Erwartungsdruck hinsichtlich ihres Beitrags zur Wertschöpfung und zur Wettbewerbsposition des Unternehmens steht. Es ist auch nicht so, dass man völlig im Dunkeln tappen würde, wie dieser Beitrag zu erhöhen wäre. Immerhin blickt die HC-Gemeinde auf einige Jahrzehnte Erfahrungen zurück. Schwieriger ist es bekanntlich jeweils, diesen Beitrag im Einzelnen nachzuweisen. Deshalb wünscht sich die HC-Praxis von der wissenschaftlichen Forschung Hilfe bei der Lösung dieses Problems. Untersuchungen sollen helfen die generellen Zusammenhänge zwischen HC-Management und Unternehmenserfolg aufzudecken. Es ist deshalb verständlich, dass HC-Managers in den letzten Jahren einzelne Studien zu diesem Thema, welche eine gewisse Bekanntheit erhielten, sofort rezipierten und gerne auch zitierten. Weniger bekannt ist aber bis heute, dass die Zahl solcher empirischen Studien mittlerweile auf einige hundert angewachsen ist. Es wäre allerdings verfrüht zu sagen, dass man die Wirkungsweisen des HCM auf den Unternehmenserfolg im Griff hätte. Aber es sind immerhin Ergebnisse vorhanden, auf welchen die weitere Forschung aufbauen kann. Unser Newsletter beschäftigt sich mit der neusten Forschung auf diesem Gebiet am Zentrum für Human Capital Management der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften und mit den Bedürfnissen und Erwartungen aus der Praxis unserer Wirtschaftspartner.

Ich wünsche Ihnen viel Spass beim Lesen und grüsse Sie herzlich aus Winterthur!

Prof. Dr. Peter Meyer

Leiter Zentrum für Human Capital Management

[> zurück zur Inhaltsübersicht](#)

---

## Gastbeitrag 1

---

### Wertsteigerung durch HR-Management – Trotz theoretischer und praktischer Fundierung bestehen noch grosse Forschungslücken

#### **Theoretische Fundierung**

Den Wert des Unternehmens zu steigern ist der zentrale Auftrag für das Management. Wie kann dies gelingen? Die aktuelle Forschung dazu ist eindeutig. Nachhaltige strategische Wettbewerbsvorteile sind die Voraussetzung, um der Konkurrenz bei den Kunden eine Nasenlänge voraus zu sein und damit die zentralen ökonomischen Werttreiber Gewinn, Wachstum und Kapitalproduktivität zu aktivieren. Und woher kommen strategische Wettbewerbsvorteile, die nicht einfach kopierbar sind und damit den Vorsprung zur Konkurrenz auch längerfristig sichern? Auch dazu ist die Antwort eindeutig: Nachhaltig sind Wettbewerbsvorteile, die im spezifischen Zusammenwirken von Qualifikationen (Kompetenz, Wissen, Erfahrung bezogen auf die Aufgaben) und Motivationen (Engagement, Begeisterung etwas Besonderes zu leisten) der Mitarbeitenden und den unternehmerischen Rahmenbedingungen (Kultur, Struktur, Führung) aufgebaut werden. Von da aus ist es naheliegend, das HR-Management als wichtigen Hebel zur Wertsteigerung zu erkennen: Über seine Aktivitäten in den Bereichen von Gewinnung, Beurteilung, Honorierung und Entwicklung werden „Können“, „Wollen“ und „Dürfen“ der Mitarbeitenden beeinflusst.

#### **Praktische Fundierung – Ein persönliches „Aha-Erlebnis“**

Ein Projekt zur Einführung von wertorientiertem Management hat mir diesen theoretischen Zusammenhang sehr plastisch aufgezeigt. Für verschiedene strategische Geschäftsfelder wurden von den jeweiligen Geschäftsleitungsteams ausgehend von einem Wertsteigerungsziel und auf der Grundlage der geltenden Strategie mit Moderationsunterstützung 10 – 15 operative Werttreiber entwickelt. Dabei zeigte sich, dass im Rahmen dieser Werttreiber-Workshops immer HR-spezifische Themen zum Vorschein kamen. So wurde z.B. in einem Geschäftsfeld die überproportionale Steigerung des Umsatzes mit den Schlüsselkunden als wichtiger Werttreiber identifiziert und das Wertsteigerungspotenzial kalkuliert. In der weiteren Diskussion konnte dann herausgearbeitet werden, dass dieses Ziel nur dann zu erreichen war, wenn vorgängig die Qualifikationen der Verkaufsmitarbeitenden in den Kompetenzbereichen „Kundenorientierung“ und „technische Produktkenntnis“ ausgebaut wurden und zudem das Anreizsystem so angepasst wurde, dass es das Wachstum bei Schlüsselkunden stärker berücksichtigte.

Die Erfahrung aus einer Reihe von Wertsteigerungsprojekten ist klar und eindeutig: In jedem einzelnen Fall wurden mehrere HR-bezogene Werttreiber identifiziert. M.a.W.: HR-Management entpuppte sich – ganz konkret und ganz spezifisch - als ein wichtiges Aktionszentrum für die Wertsteigerung des Geschäfts.

## **Forschungsbedarf**

Theoretisch und praktisch ist es offensichtlich: HR-Management kann gezielt zur Wertsteigerung eingesetzt werden. Vor diesem Hintergrund besteht Forschungsbedarf in zwei Richtungen:

Das, was in unserem Fall in Werttreiber-Workshops einzelfallspezifisch für konkrete Geschäfte erarbeitet wurde (also „grob“ quantifizierte Zusammenhänge zwischen HR-Massnahmen und der dadurch mitinduzierten Wertsteigerung), bedarf einer Systematisierung und Generalisierung. Gesucht von Seiten der Praxis sind wissenschaftlich fundierte Aussagen erstens über die Zusammenhänge, welche HR-Massnahmen wie auf ökonomische Erfolgsgrössen wirken (mit allen situativen Einschränkungen) und zweitens welche Grössenordnung (Kosten-/Nutzen) und zeitliche Dimension diese Wirkungen haben.

Ein zweiter Forschungsbedarf muss sich mit der Schaffung eines geeigneten Management- und Führungsinstrumentariums für wertsteigerndes HR-Management auseinandersetzen. Das gängige, auf dem betrieblichen und finanziellen Rechnungswesen aufsetzende Instrumentarium, das Mitarbeitende und HR-Management ausschliesslich als (wertmindernde) Kosten betrachtet, führt angesichts des (teilweisen) ökonomischen Kapital- und Investitionscharakters zu systematischen Fehlentscheidungen und Wertverlusten. Zugespielt gesagt: Solange es in der Erfolgsrechnung keine Zeile für die „Kosten verursacht durch schlechtes HR-Management“ gibt oder solange „Investitionen“ in Qualifizierung und Motivierung direkt als „Aufwand“ den (halb-)jährlichen Erfolgsausweis einer Einheit schmälern (ihr Nutzen wird sich erst in der nächstjährigen Bottom Line zeigen), hat es das HR-Management schwer, sein (in der Realität „echt“ vorhandenes) Wertsteigerungspotenzial auch in den Entscheidungskalkülen nachzuweisen.

Dr. Stephan Wittmann ist für das Human Resources Management des international tätigen Industriekonzerns Georg Fischer mit weltweit rund 13'000 Mitarbeitenden verantwortlich. Davor leitete er die strategische Planung im GF Konzern.

Dr. Stephan Wittmann ist für das Human Resources Management des international tätigen Industriekonzerns Georg Fischer mit weltweit rund 13'000 Mitarbeitenden verantwortlich. Davor leitete er die strategische Planung im GF Konzern.

[> zurück zur Inhaltsübersicht](#)

---

## Infos und Impulse für Ihr HC-Management

---

### Der Beitrag des HCM zum Unternehmenserfolg

Ausgaben für das Humankapital sind oftmals die grössten und am schwierigsten zu steuernden Kosten eines Unternehmens. Das Humankapital ist aber zugleich der zentralste Aspekt zur Erzielung eines überdurchschnittlichen Unternehmenserfolgs. Die Forschung steht deshalb vor der herausfordernden Aufgabe, wie das Humankapital gemanagt werden kann, um die Produktivität und die Kreativität zu erhöhen und gleichzeitig die Kosten im Griff zu behalten. In diesem Feld siedelt sich die Forschung des strategischen Human Resource Management an, die untersuchen will, welche Instrumente den organisationsweiten Erfolg positiv beeinflussen. Pfeffer (1998) hat sieben Instrumente für eine erfolgreiche Organisation herausgearbeitet. Diese legen dar, wie Human Resource Management Fähigkeiten und Verhalten fördert, die auf die Geschäftsstrategie ausgerichtet sind und zentral zum Unternehmenserfolg beitragen.<sup>[1]</sup> Diese sieben Verfahren betreffen Arbeitsplatzsicherheit, selektive Rekrutierung, Teamarbeit und dezentralisierte Entscheidungsrechte, überdurchschnittliche Vergütung in Abhängigkeit vom Unternehmenserfolg, Weiterbildung, mässige Statusunterschiede sowie eine umfassende Kommunikation. Aus einer universalistischen Perspektive postulierte er deren Wirksamkeit ungeachtet situativer und strategischer Faktoren. Eine solche Sichtweise simplifiziert allerdings die Möglichkeiten, durch unterschiedliche strategische Ausrichtungen erfolgreich auf dem Markt zu agieren und impliziert, dass die HR-Strategie nicht weiterentwickelt werden muss, sondern von erfolgreichen Firmen imitiert werden kann: „If there were only one ideal position, there would be no need for strategy“ (Porter, 1998). Deshalb stellt sich die Frage, welche HR-Instrumente und unter welchen Umständen diese tatsächlich zum Organisationserfolg beitragen. Die Beantwortung dieser Frage erlaubt es der Praxis, ihre Investitionen ins Humankapitalmanagement zu legitimieren und spezifisch zu verbessern.

### **Empirische Forschung zum Einfluss einzelner HRM-Instrumente auf den Unternehmenserfolg**

Empirische Studien zum Zusammenhang des Human Capital Managements und der Unternehmens-Performance werden unter dem Label „Erfolgsfaktorenforschung“ im angelsächsischen Raum seit einigen Jahren angefertigt (im deutschsprachigen Raum hat sie bisher noch wenig Beachtung gefunden). Dabei geht es um die Erfolgswirkung voneinander unabhängig untersuchter personalwirtschaftlicher Massnahmen. Der Erfolg wird dabei sowohl mit operativen Massen (z.B. Umsatzwachstum, Produktivität) wie auch mit finanzwirtschaftlichen Massen (z.B. Kapitalrentabilität, Kapitalwert) erfasst. Um die teilweise widersprüchlichen Ergebnisse der Einzelstudien zum Zusammenhang zwischen Merkmalen des Personalmanagements und Indikatoren des betriebswirtschaftlichen Unternehmenserfolgs beurteilen zu können, werden alle veröffentlichten Studien zusammengefasst und die jeweiligen Nettoeffekte berechnet. Dies haben die Studien von Gmür/Schwerdt (2005) und Combs et al. (2006) geleistet.

Nach der Studie von Gmür/Schwerdt tragen insbesondere variable Vergütungssysteme, Rekrutierungsaufwand und Weiterbildungsaufwand zum Unternehmenserfolg bei. Combs et al. (2006) untersuchten 13 Einzelverfahren des Human Capital Management. Darunter fallen

variable leistungsabhängige Vergütung, Vergütungsniveau, Trainingsaufwand, Partizipationsmöglichkeiten, Selektivität der Rekrutierung, interne Karrierenmöglichkeiten, Stellenwert der Personalfunktion, Informationsweitergabe, Mitarbeiterbeurteilungen etc. Einen grossen Effekt erzielt die HR-Planung, wobei HR-Massnahmen ein integraler Bestandteil der Unternehmensstrategie sind. Ein hohes Vergütungsniveau ist ein weiteres Element, das erfolgsversprechend ist. Ebenso kann ein positiver Effekt des Trainings, der Partizipationsmöglichkeiten und der internen Aufstiegsmöglichkeiten wie auch der Arbeitsplatzsicherheit auf den Unternehmenserfolg nachgewiesen werden.

Einzelne, in der Theorie für relevant erklärte Verfahren haben dabei keinen signifikanten Effekt auf den Unternehmenserfolg ausgewiesen. Dazu gehört vor allem die Mitarbeiterbeurteilung. Dies ist unter anderem auf die unterschiedlichen Zwecke zurückzuführen, die mit diesem Instrument angesteuert werden: Oftmals soll sie der Weiterentwicklung der Mitarbeitenden dienen, wird aber auch als Kontrollinstrument und zur Ergebnissteuerung benutzt. Eine Effektivität wird der Mitarbeiterbeurteilung jedoch insbesondere durch ihre Entwicklungsorientierung zugesprochen, nicht durch die Erhöhung der Mitarbeiterkontrolle. Deshalb muss in solchen Fällen nicht nur dem „Ob“, sondern dem „Wie“ stärkere Beachtung geschenkt werden.

### **High Performance Work Systems**

Seit den späten 1990er Jahren hat sich die Erfolgsfaktorenforschung im Bereich Personal weiterentwickelt. Dabei nimmt das von Huselid (1995) so benannte Konzept „High Performance Work Systems“ (HPWS) eine zentrale Stellung ein. Aufgrund der gegenseitigen Beeinflussung der Instrumente wird deren Wechselwirkung stärkere Beachtung geschenkt, was zur Entwicklung von Systemen oder kohärenten Bündel von Personalinstrumenten geführt hat. Eine solche strategisch aufeinander abgestimmte Intervention erzielt – so das Postulat des strategischen HRM – einen grösseren Effekt auf den Unternehmenserfolg, als durch Einzelverfahren erzielt werden könnte. Sie erbringt additive Effekte durch Synergiebildung. Allerdings ist das bloss der Fall, wenn sich die multiplen Verfahren nicht gegenseitig substituieren, wie das z.B. der Fall sein kann, wenn in einer Weiterbildung Fähigkeiten entwickelt werden, die durch ein spezifisches Selektionsverfahren bereits im Unternehmen vorhanden sind. In diesem Falle ist das eine Verfahren überflüssig und belastet die Kostenseite. Gewisse Verfahren können auch gegeneinander arbeiten. Das ist der Fall, wenn z.B. Teamarbeit eingeführt wird, die Vergütung aber ausschliesslich die individuelle Leistung berücksichtigt. Deshalb ist es notwendig, die Verfahren sorgfältig aufeinander abzustimmen.

HPWS beeinflussen auf dreierlei Weise die Performance des Unternehmens: durch i) eine Steigerung des Wissens, der Fähigkeiten und Kompetenzen der Mitarbeitenden, ii) gesteigerte Partizipationsmöglichkeiten und Entscheidungsrechte der Mitarbeitenden und iii) durch erhöhte Motivation. Eine sorgfältige Rekrutierung bringt das Wissen und die Fähigkeiten ins Unternehmen hinein. Sie werden durch Training, die Arbeitsgestaltung und innovative Vergütungsmethoden weiter entwickelt. Adäquate Verfahren der Partizipation, des Selbstmanagements und des Wissensaustauschs motivieren zum Einsatz der Fähigkeiten und zur Abstimmung der Aktivitäten auf das Unternehmensziel.

Die empirische Forschung konnte aufzeigen, dass der Einsatz eines solchermassen kohärenten Bündels von Personalmassnahmen eine stärkere Wirkung auf den Unternehmenserfolg verzeichnet als der Einsatz von Einzelmassnahmen. Die Metaanalyse von Gmür/Schwerdt kann einen Effekt der High Performance Work Systems auf den

Unternehmenserfolg von 16% nachweisen, die Metaanalyse von Combs et al. errechnet einen Effekt von 20%. Bei beiden ist der Effekt von HPWS höher als derjenige von Einzelverfahren. Eine Effektstärke von 20% mag einem Praktiker nicht gross erscheinen, der nachweisbare Einfluss ist aber grösser als bei vielen anderen Phänomenen, die den Unternehmenserfolg erklären sollen. Diese Zahl sagt aus, dass 20% der Unterschiede in der Performance von Unternehmen auf den Einsatz eines High Performance Work Systems zurückgeführt werden können. Diese Grösse ist betriebswirtschaftlich relevant. HPWS sind somit nachweislich effektiver als Einzelmassnahmen.

Die bisherigen Studien weisen aber einige Schwächen auf. Untersucht wurde zumeist die Wirksamkeit der HPWS auf Unternehmensebene. Das hat zur Folge, dass die HRM-Instrumente sehr rudimentär operationalisiert sind, indem insbesondere auf das Vorhandensein und den prozentualen Einsatz gewisser Instrumente abgestützt wurde. Unternehmen können durchaus über ausgeklügelte HRM-Instrumente verfügen, scheitern aber in der Anwendung durch die Linienmanager. Die Umsetzung allerdings entscheidet über die Wirkung, selbst elaborierte Systeme versagen, wenn sie bei den Mitarbeitenden nicht ankommen.

### **Forschungsprojekt am ZHCM: Spitzenleistung kommt durch engagierte Mitarbeitende**

Das Zentrum Human Capital Management plant ein Forschungsprojekt, das diese Lücke schliessen will. Aus der bisherigen Forschung ist ersichtlich, dass die Implementierung von HPWS ein elementarer Faktor darstellt. Allerdings hat die zentrale Rolle der Führungskräfte bei der Anwendung dieser Systeme bisher wenig Beachtung gefunden. Mitarbeitende erfahren Personalmanagementmassnahmen oftmals vermittelt durch ihre Vorgesetzten. Dieser Vermittlerrolle soll in der Forschung deshalb stärker beachtet werden.

Das geplante Forschungsprojekt zielt auf die Erfassung des Wertbeitrags von HPWS im Versicherungssektor. Untersucht werden soll der Einsatz von Personalmanagementinstrumenten im Aussendienst. Dieses Segment zeichnet sich durch eine hohe Fluktuation und ein äusserst kompetitives Umfeld aus, in dem Führungspersonen besonders gefordert sind. Das Projekt soll klären, in welchem Ausmass Einzelmassnahmen und in welchem Ausmass kohärente Bündel von Personalmassnahmen zum wirtschaftlichen Erfolg der Agenturen beitragen. Von besonderem Interesse ist dabei die Bedeutung der Führungskräfte bei der konkreten Umsetzung und spezifischen Anwendung der in der Firma verwendeten Instrumente.

#### **Literatur**

- Combs, J., Liu, Y. M., Hall, A., & Ketchen, D. 2006. How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance. *Personnel Psychology*, 59(3): 501-528.
- Gmür, M., & Schwerdt, B. 2005. Der Beitrag des Personalmanagements zum Unternehmenserfolg: Eine Metaanalyse nach 20 Jahren Erfolgsfaktorenforschung. *Zeitschrift für Personalforschung*, 19(3): 221-251.
- Huselid, M. A., & Becker, B. E. 1995. The Strategic Impact of High Performance Work Systems.
- Pfeffer, J. 1998. *The Human Equation: Building Profits by Putting People First*. Harvard Business School Press.
- Porter, M. 1998. What is strategy? In D. Ulrich (Ed.), *Delivering results*: 98-124. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Ulrich, D. 1997. *Human Resource Champions*. Harvard Business School Press.

lic. phil. I, Nicoline Scheidegger ist Wissenschaftliche Mitarbeiterin mit besonderen Aufgaben am ZHCM und leitet das Forschungsprojekt HR-Impact.

## Gastbeitrag 2

---

### Nachweisbarkeit der Wirksamkeit von HR-Instrumenten und deren strategischer Bündelung: Bedeutung für Unternehmen

Das Human Resources Management befindet sich in ständigem Wandel. Die Schwerpunkte verschieben sich vom Personaladministrator zum strategischen Businesspartner. Professionalität, Innovationsfähigkeit, Kundenorientierung und Controlling der Leistungen und Kosten gewinnen immer mehr an Bedeutung. Als strategische Geschäftseinheit trägt das Human Resources Management zur Steigerung der Wertschöpfung bei, indem es die übrigen Unternehmensbereiche in der Erreichung der Unternehmensziele als Businesspartner unterstützt. Die dabei angewandten HR-Instrumente verfolgen also keinen Selbstzweck, sondern sind darauf ausgerichtet, Produktivität und Kreativität des Unternehmens unter Kostenminimierung zu erhöhen.

Die Nachweisbarkeit der Wirksamkeit von HR-Instrumenten ist für Unternehmen unter dem Aspekt der Optimierung wichtig.

Die Messung des Beitrages zum Organisationserfolg kann aufzeigen, ob die angewandten HR-Instrumente in ihrer Art tatsächlich Nutzen generieren und deren Einsatz unter den gegebenen Umständen sinnvoll ist. Sollte dies nicht der Fall sein, sind Vorschläge alternativer HR-Instrumente, die positiven Einfluss auf den Unternehmenserfolg ausüben würden, willkommen.

Falls die vorhandenen HR-Instrumente zwar einen Beitrag zum Unternehmenserfolg liefern, würde sich aber zeigen, dass dieser durch Verbesserung der Verfahren gesteigert werden könnte, ist ein Aufzeigen spezifischer Optimierungsmöglichkeiten bedeutungsvoll. So kann der Nutzen mit verhältnismässig geringem Aufwand gesteigert werden: es müssen nicht völlig neue Instrumente entwickelt werden, sondern lediglich Anpassungen an den bereits bestehenden Verfahren vorgenommen werden.

Zusätzlich zur Wirksamkeit der eigentlichen Instrumente wäre die Messung des Einflusses der tatsächlichen Anwendung dieser Massnahmen auf den Unternehmenserfolg interessant. Mit solchen Ergebnissen könnte die Wichtigkeit der korrekten und konsequenten Anwendung der Instrumente aufgezeigt und die Akzeptanz bei den Linienmanagern gestärkt werden. Dass die Haltung der Mitarbeitenden gegenüber den HR-Instrumenten einen Einfluss auf deren Wirksamkeit hat, wird allgemein angenommen. Wie hoch dieser Einfluss letztendlich auf den Unternehmenserfolg ist, wurde bisher nicht gemessen. Angaben auch in diesem Bereich wären vor allem unter dem Aspekt der Gewichtung einzelner Optimierungsmassnahmen wünschenswert. Massnahmen bzgl. Verbesserung des Instrumentes an sich, der Anwendung und der Haltung dazu können je nach Stärke des Einflusses auf den Unternehmenserfolg erarbeitet werden und so nochmals zusätzlich das Kosten-Nutzenverhältnis optimieren.

Den Beitrag der angewandten HR-Instrumente an den Erfolg des gesamten Unternehmens nachweisen zu wollen, ist ein ehrgeiziges Ziel. Bereits die Messung des Einflusses der fraglichen Verfahren auf den Führungserfolg der Führungskräfte würde indes den Unternehmen zeigen, ob ihre Instrumente geeignet sind, die Leistung der Führungskräfte und ihrer Teams positiv zu beeinflussen, ob diese optimiert werden können oder ob andere



Verfahren den angestrebten Erfolg bringen.

Ebenso relevant wäre in diesem Rahmen die Untersuchung des Beitrages der tatsächlichen Anwendung der Instrumente und der Haltung gegenüber diesen an den Erfolg der Führungskraft und seines Teams.

Das Nachweisen der Wirksamkeit von HR-Instrumenten in den einzelnen "Mikroorganismen" eines Unternehmens würde nicht nur die Akzeptanz der Massnahmen stärken, sondern auch Schlüsse auf den Einfluss auf den Erfolg des gesamten Unternehmens, den "Makroorganismus" zulassen.

Aufgrund des Einsatzes mehrerer HR-Instrumente in einem Unternehmen ist eine Untersuchung der Wechselwirkung der angewandten Verfahren von Bedeutung.

Hier gilt es einerseits, den Zusammenhang zwischen den angewandten HR-Instrumenten und der Unternehmenskultur auf ihre Kompatibilität hin zu überprüfen und allenfalls Verbesserungsvorschläge umsetzen zu können.

Andererseits ist auch eine Abstimmung der HR-Instrumente untereinander äusserst sinnvoll, um den Effekt der einzelnen Massnahmen durch Synergiebildung noch verstärken zu können. Ob die Verfahren sorgfältig aufeinander abgestimmt sind, gilt es daher mit Blick auf die mögliche Effektsteigerung auf den Unternehmenserfolg bzw. die Führungsqualität zu prüfen.

Abschliessend kann festgehalten werden, dass ein Nachweis der Wirksamkeit von HR-Instrumenten und deren strategischer Bündelung mit Blick auf Effektivität und Nachhaltigkeit dieser Produkte im Interesse des HR-Bereiches eines Unternehmens liegt, um als strategischer Businesspartner den Erfolg der einzelnen Businessunits und damit des gesamten Unternehmens steigern zu können.

Dr. Martin Beck-Wörner, Leiter Management Development, Léonie Jenal, Assistentin HR + D, Helvetia Versicherungen.

[> zurück zur Inhaltsübersicht](#)

---

## Aktuelle Termine und Weiterbildungen

---

### After Five Talk

Möchten Sie uns persönlich kennen lernen? Gerne vereinbaren wir mit Ihnen ein persönliches Gespräch. Rufen Sie uns an unter Tel 058 934 75 62 oder senden Sie uns eine E-Mail unter [info.zhcm@zhaw.ch](mailto:info.zhcm@zhaw.ch)

Nächste Daten 2008: 16. und 28. April, 15. und 28. Mai

---

### Masterstudiengänge

Ø Master of Advanced Studies (MAS) in Human Capital Management

Modulare Ausbildung zum Experten für professionelle HC-Servicegestaltung, mit individueller Schwerpunktsetzung.

Studienbeginn und –dauer individuell wählbar

Ø Master of Advanced Studies (MAS) in Human Systems Engineering

Das Unternehmen, seine Teams und Individuen auf Wettbewerbsvorteile ausrichten – die integrative Leadership-Ausbildung für Führungskräfte, HC-Spezialistinnen/en und Beratende, die sich zu Experten/innen im Aufbau von agilen, lernenden Organisationen ausbilden wollen.

Start 3. Durchführung, 28. November 2008

Informationen erhalten Sie in unserem Weiterbildungssekretariat:

E-mail: [info.zhcm@zhaw.ch](mailto:info.zhcm@zhaw.ch), Tel. 058 934 75 62

---

### Nächste Zertifikatslehrgänge und Fokuseminare für HC-Spezialistinnen/-Spezialisten

19.06.08 - 27.11.08 HR-Marketing und Rekrutierung

08.08.08 - 12.12.08 Sozialversicherungsrecht

13.08.08 - 12.11.08 Strategisches Human Capital Management

19.08.08 - 09.12.08 Performance Management

01.09.08 - 26.01.09 International HRM

Informationen erhalten Sie in unserem Weiterbildungssekretariat:

E-mail: [info.zhcm@zhaw.ch](mailto:info.zhcm@zhaw.ch), Tel. 058 934 75 62

12. - 14.06.08 Fokuseminar „Praxis-Zertifizierung Excellence in HR-Consulting“

Die Broschüre finden Sie unter folgendem Link: [Praxis-Zertifizierung Excellence in HR-Consulting](#).

---

22.08.08 – 19.12.08 Social Management / Social Responsibility  
Informationen erhalten Sie unter [www.ine.zhaw.ch/weiterbildung](http://www.ine.zhaw.ch/weiterbildung)

---

## Veranstaltungen

Ø Messe:

[Personal Swiss 2008, 22.-23. April 2008, Messe Zürich](#)

Das ZHCM finden Sie in der Halle 6, Stand H.12

Ø Messereferat Hans Willi, Master of Law UZH:

[Die Zukunft des HR-Business-Partners](#)

23. April 2008, 14.45 – 15.30 Uhr, Forum 4

Ø Seminar:

[Faire Arbeitsbedingungen in einem globalen Markt, 13.-14. Mai 2008, Ausbildungszentrum Klostersgut Paradies der Georg Fischer AG Schaffhausen](#)

Bereits zum dritten Mal führen Hochschulprofessoren der FH Dortmund, Kiel und der ZHAW unter Mitwirkung erfahrener Praxisexperten ein länderübergreifendes Seminar durch, das diesmal Max Havelaar gewidmet ist.

Ausgewählte Studierende aus den beteiligten Hochschulen bereiten in länderübergreifenden Tandems wichtige Teilaspekte zum überdachenden Seminarthema vor und präsentieren ihre Erkenntnisse am Seminar. Jeweils anschliessend wird im Plenum darüber vertiefend reflektiert. Die mitwirkenden Hochschullehrer ihrerseits präsentieren ihre neuesten Forschungsarbeiten oder Praxisbezüge zum Seminarthema ([Programm](#)).

Interessierte aus Wirtschaft und Verwaltung sind herzlich willkommen, am Max-Havelaar-Seminar teilzunehmen. Von ihnen erwarten wir, dass Sie sich an den Reflexionen beteiligen und aus ihrer Praxiserfahrung Feedback geben. Von ihnen erwarten wir auch einen finanziellen Beitrag, der mithelfen soll, die Kosten des länderübergreifenden Seminars zu tragen, vor allem auch, den Studierenden aus dem Ausland die Teilnahme erschwinglich zu machen.

**Kontakt:** [martin@hoch.ch](mailto:martin@hoch.ch)

Ø Tagung:

[Licht und Nachtarbeit 2008](#)

Nach zahlreichen erfolgreichen Veranstaltungen organisiert das NFN am Montag, 26. Mai 2008 in Winterthur eine weitere internationale und interdisziplinäre Tagung, diesmal zum Thema „Licht und Nachtarbeit“.

Die Tagung bietet Gelegenheit, sich über den neusten Wissensstand der verschiedenen Fachdisziplinen (Chronobiologie, Arbeitswissenschaft, Gesetzgebung, Arbeitsmedizin, Lichttechnik) zu informieren und anhand von Praxisbeispielen adäquate Umsetzungsmöglichkeiten in der Nacht- und

---

Schichtarbeit kennen zu lernen. Dafür konnten namhafte Referenten aus dem In- und Ausland gewonnen werden.

Weitere Informationen erhalten Sie unter [Tagung Licht und Nachtarbeit](#) oder via [info@nfn.ch](mailto:info@nfn.ch).

> zurück zur Inhaltsübersicht

---

## Impressum

Newsletter HCM des Zentrum für Human Capital Management  
Herausgeber: Prof. Dr. Peter Meyer  
Redaktion: Andrea Villiger

Kontakt: Zentrum für Human Capital Management  
ZHAW School of Management  
St. Georgenplatz 2, Postfach, CH-8401 Winterthur  
Tel: +41 (0) 58 934 79 39  
Fax: +41 (0) 58 934 79 39  
[E-Mail](#)

## Disclaimer

Für die Inhalte der Links, auf die in diesem Newsletter verwiesen wird, übernimmt das Zentrum für Human Capital Management ausdrücklich keine Verantwortung. Alle Angaben sind ohne Gewähr.

---

<sup>[1]</sup> Ähnlich sieht Ulrich (1997) den Stellenwert des HRM, indem die HRM-Funktion die Bildung organisationaler Kernkompetenzen fördert und zum Organisationserfolg beiträgt. Davon leitet er ein neues Mandat für das HRM ab, die als Business Partner einen direkten Beitrag zum Geschäftserfolg leisten.

Das ZHCM bietet in diesem Gebiet eine Weiterbildung und eine Praxiszertifizierung als HR-Business-Partner an. Unser daran angeschlossenes Forschungsprojekt untersucht dabei die Wirkungskriterien und Erfolgsfaktoren der Business Partner.