

Strategisch ausgerichtetes HRM als aktiver Partner

Transformation braucht HR – oder sie scheitert

Für Schweizer KMU ist die Fähigkeit zur gezielten Unternehmenstransformation heute erfolgskritisch. Angesichts tiefgreifender Veränderungen müssen Geschäftsmodelle, Organisationen, Prozesse und Unternehmenskulturen konsequent an Markt- und Kundenbedürfnisse angepasst werden. Dabei übernimmt das HR eine strategische Schlüsselrolle, indem es Transformationen mitgestaltet und den Wandel nachhaltig in der Organisation verankert.

Von Alexander Beck

Druck im Wandel: Die aktuelle HR-Ausgangslage in Schweizer KMU

Der Schweizer Arbeitsmarkt ist geprägt von einem zunehmenden Kompetenz- und Fachkräftemangel sowie der demografischen Entwicklung der arbeitenden Bevölkerung. Eine demografische Zeitbombe, die heftig tickt und trotz vermeintlicher Entspannung am Arbeitsmarkt noch längst nicht von allen Unternehmen erkannt ist. Zudem steigt die Nachfrage nach modernen, auf alle Mitarbeitergenerationen ausgerichtete, Zusammenarbeitsformen. One-Size-fits-all ist keine Option mehr, was die Komplexität zusätzlich steigert. New-Work-Konzepte, die auf Selbstorganisation, Flexibilität und eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben setzen, sind plötzlich das Mass aller Dinge. Gleichzeitig sind KMU mit begrenzten Ressourcen konfrontiert und müssen sich mit einer beschränkten Arbeitskräfteverfügbarkeit im Wettbewerb mit vielen anderen Unternehmen behaupten. Diese Rahmenbedingungen erfordern zwingend eine Neuausrichtung der Personalstrategie, in welcher das Thema Arbeitgebermarke, Mitarbeitersuche und -bindung sowie Weiterentwicklung zu festen HR-strategischen Eckpfeilern in jedem KMU werden muss.

Status quo des HRM in KMU

In vielen KMU ist das HRM nach wie vor traditionell stark operativ ausgerichtet: Personaladministration, Lohnabrechnung und Compliance stehen im Vordergrund. Der Spagat zwischen «Run the Business» (Tagesgeschäft sichern) und «Change

the Business» (Zukunft mittels Projekten aktiv vorantreiben) wird zum Bumerang für viele HR-Organisationen. Strategische HR-Funktionen und Rollen wie Talentmanagement, Change-Management oder Kulturentwicklung sind oft unterrepräsentiert und werden nicht oder zu wenig bearbeitet. Digitale HR-Tools und agile Methoden finden erst langsam Einzug in vielen HR-Abteilungen, doch die Integration einer HR-Gesamtstrategie bleibt häufig unzureichend. Die Herausforderung in vielen KMU besteht weiterhin darin, HRM von einer rein administrativen Rolle zu einer proaktiven Businesspartner-Rolle der Geschäftsleitung zu entwickeln.

Herausforderungen für KMU bei der Unternehmenstransformation

Interne Herausforderungen

KMU sehen sich oft mit Widerständen gegen Veränderungen konfrontiert, die aus etablierten Unternehmenskulturen und fehlender Veränderungskompetenz resultieren. Zudem fehlen häufig spezialisierte HR-Ressourcen und Kompetenzen, um Transformationsprozesse professionell zu begleiten. Die Balance zwischen der Bewältigung operativer Aufgaben und der strategischen Weiterentwicklung der Unternehmen stellt eine weitere Hürde dar.

Lösungsansatz mit Praxisbeispiel:

Ein mittelständisches Maschinenbauunternehmen in der Ostschweiz hatte Schwierigkeiten, die Belegschaft für die Einführung agiler Arbeitsmethoden zu

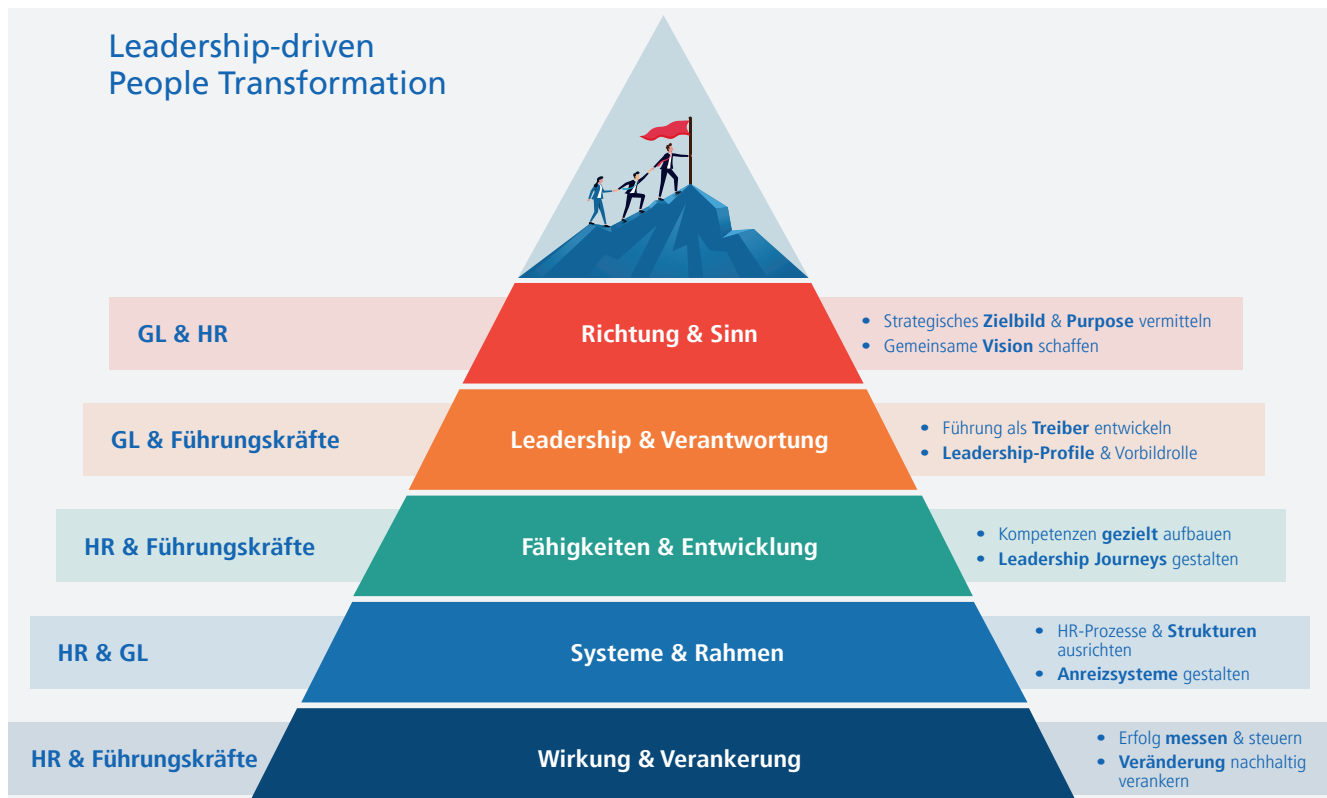
gewinnen. Das HR-Team initiierte daraufhin zusammen mit den Linienverantwortlichen Workshops zur Veränderungskompetenz und setzte auf eine schrittweise Einführung mit Pilotprojekten, um Akzeptanz zu schaffen. Dies gelang innerhalb einer rund zweijährigen Einführungsphase, und das Thema Veränderung wurde zum festen Bestandteil der Unternehmensentwicklung.

Externe Herausforderungen

Der Kompetenz- und Fachkräftemangel zwingt KMU, sich als attraktive Arbeitgeber zu positionieren und neue Wege der Talentgewinnung zu gehen. Die Anforderungen an New Work – etwa flexible Arbeitszeiten, Homeoffice und digitale Zusammenarbeit – müssen umgesetzt werden, um Mitarbeitende zu binden und zu motivieren. Gleichzeitig verändern sich regulatorische Rahmenbedingungen und Marktanforderungen schnell, was eine hohe Anpassungsfähigkeit verlangt.

Lösungsansatz mit Praxisbeispiel:

Ein IT-Dienstleister in Zürich reagierte auf den Fachkräftemangel mit einer umfassenden Employer-Branding-Strategie und der Einführung flexibler Arbeitsmodelle für alle Ebenen – inkl. der Geschäftsleitung. Dank gezielter Social-Media-Kampagnen, die die familiäre Zusammenarbeit und die einzigartige Unternehmenskultur in den Mittelpunkt stellten, konnte das Unternehmen sowohl die Zahl der Bewerbungen als auch die Zufriedenheit der bestehenden Mitarbeitenden deutlich steigern.



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an das Leadership-Driven-Model basierend auf Erkenntnissen der Transformational-Leadership-Forschung (Burns, Bass), der Organisationskulturtheorie (Schein) sowie modernen Change-Leadership-Ansätzen (Kotter). Es ist kein proprietäres Einzelmodell, sondern ein praxisorientierter Integrationsansatz.

HR als Treiber der Unternehmenstransformation

Ein modernes HRM agiert als Businesspartner, der eng mit der Geschäftsleitung zusammenarbeitet, um die Unternehmensstrategie aktiv mitzugestalten. HR fördert eine agile, lernende Unternehmenskultur, die Veränderung als Chance begreift. Digitale HR-Technologien werden genutzt, um Prozesse zu automatisieren, Daten für fundierte Entscheidungen bereitzustellen und die Mitarbeitererfahrung zu verbessern.

Lösungsansatz mit Praxisbeispiel:

Ein Schweizer KMU aus dem Gesundheitssektor implementierte ein digitales HR-Informationssystem, das nicht nur administrative Aufgaben erleichterte, sondern auch datenbasierte Analysen z.B. zur Mitarbeiterzufriedenheit und Fluktuation ermöglichte. Diese wurden periodisch gemessen, um gezielte Massnahmen daraus abzuleiten – statt sich wie früher auf das Bauchgefühl zu verlassen. Dies half dem HRM und der Geschäftsleitung, die Mitarbeiterbindung und Mitarbeiterzufriedenheit deutlich zu erhöhen.

In vier Schritten zum Aufbau einer Transformationskompetenz

- **Professionalisierung des HR-Beitrags zur Transformation:** Aufbau von Kompetenzen in der Steuerung von Veränderungsprozessen, im Umgang mit Widerständen sowie in der Befähigung von Führungskräften im Wandel. Weiterbildung der HR-Verantwortlichen in Change-Management-Kompetenzen, New Work und digitaler Transformation.
- **Moderne Führungskonzepte:** Ein modernes Führungsverständnis entsteht nicht von selbst, sondern durch bewusste Entscheidungen der Unternehmensleitung. HRM übernimmt dabei die Rolle des Gestalters, indem es kulturelle Leitplanken schafft und gewünschtes Führungsverhalten konsequent in Rekrutierung, Entwicklung und Performance-Management integriert.
- **Wer sind wir, und was ist unsere Daseinsberechtigung als Arbeitgeber:** Definition einer unverwechselbaren Arbeitgebermarke (DNA) mit dem Aufbau eines gezielten Employer Branding, um Mitarbeitende anzuziehen und zu

binden. Systematische Förderung von Mitarbeitenden durch Entwicklungs- und Talentmanagementprogramme mit individuellen Entwicklungsplänen.

- **Kommunikation und Feedback:** Etablierung transparenter Kommunikationsstrukturen und regelmässiger Feedbackzyklen zur Stärkung von Vertrauen und Engagement, z.B. über Dialog- und Mentoringprogramme anstelle von starren Mitarbeitergesprächskonzepten.

Operative HRM-Arbeit als Basis für eine nachhaltige Verankerung der Transformation

Trotz der transformativen und strategischen Ausrichtung des HRM bleibt die Sicherstellung der operativen HR-Prozesse essenziell. Lohnadministration, Arbeitsrecht und Compliance müssen zuverlässig funktionieren, um den Transformationsprozess nicht zu gefährden. Kontinuierliche Evaluation der HR-Massnahmen und Anpassung an sich verändernde Rahmenbedingungen im Unternehmen sichern den Erfolg der erarbeiteten Konzepte und Massnahmen – und wirken damit nachhaltig für den Unternehmenserfolg.



Indem HR Transformationen mitgestaltet, übernimmt es eine strategische Schlüsselrolle.

Transformation braucht Führung, ein starkes HRM und Systematik

Das Leadership-Driven-Modell versteht nachhaltige Transformation als bewusst gestaltetes Zusammenspiel von wirksamer Führung, gelebter Unternehmenskultur und einem strategisch positionierten Human Resources Management. Führungskräfte geben Sinn, Orientierung und Richtung vor und tragen die inhaltliche Verantwortung für den Wandel.

HRM übernimmt dabei eine Schlüsselrolle als Architekt und Enabler der Transformation, indem es Führungskräfte systematisch befähigt, Veränderungsprozesse strukturiert begleitet und kulturelle Zielbilder in wirksame HR-Instrumente, Prozesse und Systeme übersetzt. Nachhaltige Transformation entsteht so nicht punktuell, sondern als kontinuierlicher, von HR aktiv mitgestalteter Entwicklungsprozess.

Plädoyer für ein nachhaltiges HRM

Unternehmenstransformation in Schweizer KMU gelingen nur mit einem modernen, strategisch ausgerichteten HRM, das als aktiver Partner der Geschäftsleitung agiert. HRM trägt dazu bei, interne Widerstände zu überwinden, neue Arbeitsformen zu etablieren und Talente langfristig zu binden. Dabei darf die operative Basis nicht vernachlässigt werden, um Vertrauen und Stabilität als zentrale Pfeiler jeglicher Veränderungen zu gewährleisten. In einer dynamischen Arbeitswelt wird die Rolle von HR weiterwachsen – als Gestalter von Kultur, Innovation und nachhaltigem Unternehmenserfolg.



Alexander Beck ist HR-Transformationsspezialist. Als Geschäftsführer von Beck Human Resources Consulting berät er KMU und HRM-Abteilungen als Sparringspartner in ihrer Weiterentwicklung mit den Schwerpunkten Strategie- und Change-management. www.beck-hr.ch