

Heidi Bösch • Matthias Mölleney

# Transformational HRM – Personalarbeit neu denken

Agile Unternehmen brauchen ein agiles HRM





Heidi Bösch · Matthias Mölleney

# **Transformational HRM – Personalarbeit neu denken**

**Agile Unternehmen brauchen  
ein agiles HRM**

Lösungsansätze zur Entwicklung  
eines zukunftsfähigen HR-Geschäftsmodells  
für wachsende Gruppenunternehmen

Publikation aus der Projektarbeit der Universität St. Gallen  
Hochschule für Wirtschafts-, Rechts- und Sozialwissenschaften (HSG)  
zur Erlangung des Titels Executive MBA HSG von Heidi Bösch

**VERLAG:SKV**

Haben Sie Fragen, Anregungen oder Rückmeldungen?  
Wir nehmen diese gerne per E-Mail an [feedback@verlagskv.ch](mailto:feedback@verlagskv.ch) entgegen.

1. Auflage 2018

Heidi Bösch, Matthias Möllenev:  
Transformational HRM – Personalarbeit neu denken

ISBN 978-3-286-51135-4

Das Werk erscheint als E-Book unter der

ISBN 978-3-286-11741-9 (ePub) oder

ISBN 978-3-286-11740-2 (PDF)

© Verlag SKV AG, Zürich  
[www.verlagskv.ch](http://www.verlagskv.ch)

Alle Rechte vorbehalten.

Ohne Genehmigung des Verlags ist es nicht gestattet, das Buch  
oder Teile daraus in irgendeiner Form zu reproduzieren.

Projektleitung: Kirsten Rotert

Umschlagbild: Sergey Nivens/Shutterstock.com



# Vorwort

## **Agile Unternehmen brauchen ein agiles HRM**

HRM hat sich in zahlreichen, insbesondere grossen Unternehmen über die Jahre als leistungsfähiger Partner des Managements im «Run the Business» bewiesen und einen wenn auch nicht immer in Zahlen messbaren Beitrag zum Geschäftserfolg geleistet. Auch die strategischen Aspekte werden in der Personalarbeit immer besser integriert. Namhafte Studien zeigen jedoch, dass sich die Unternehmensführungen vom HRM mehr innovative Impulse und einen erkennbaren Beitrag zur Differenzierung des Unternehmens im Wettbewerb wünschen.

Aufgrund zunehmender Marktdynamiken, durch die Digitalisierung und mögliche disruptive Veränderungen muss sich das HRM künftig noch rascher an veränderte Gegebenheiten anpassen können und als Experte möglicher Zukunftsszenarien das Unternehmen und seine Entwicklung mitgestalten. Agile Unternehmen brauchen ein agiles HRM und erwarten von dort eine aktive Unterstützung bei der Transformation der Führung und der Arbeitsmodelle.

Das HRM stark wachsender Gruppenunternehmen sieht sich zudem zunehmend in der Verantwortung, Beratungs- und Shared-Service-Leistungen für Tochtergesellschaften zur Verfügung zu stellen. Gleichzeitig gilt es, die Gruppenoptik bei strategischen Themen und bei der Vereinheitlichung von Prozessen nicht aus den Augen zu verlieren.

Der wichtigste Wertbeitrag liegt in der unverwechselbaren Passgenauigkeit der HR-Strategie auf die unternehmerischen Herausforderungen. Dazu benötigt das HRM neben Business-Kenntnissen auch eine Perspektive und ein Bewusstsein für die Entwicklungsphase des Unternehmens, damit bereits heute Initiativen und Aktivitäten lanciert werden, mit denen die Leistungen von morgen sichergestellt werden können.

Der Fokus des HRM verlagert sich vom bewährten Problemlöser hin zum proaktiven Mitgestalter der Organisation und zum Unternehmensentwickler. Die Devise heisst «Dinge anders tun». Neue Arbeitsformen und das intelligente Nutzen von Wissen über Markt- und Business-Verhalten stehen dabei im Vordergrund.

Ein herausragendes Talentmanagement und eine stärkere Rolle in der Führungs- und Unternehmensentwicklung sowie Automatisierungen und Standardisierungen werden dabei für das HRM besonders wichtig werden, und das ohne die Möglichkeit eines Ressourcenausbaus.

## «Transformational HRM» – Bewährtes nutzen, die Zukunft antizipieren

In der Untersuchung bestehender, zukunftsfähiger HR-Modelle haben wir drei grundsätzliche Strömungen feststellen können:

- die Weiterentwicklung des Dreisäulenmodells mit einer engeren Zusammenarbeit von HR-Businesspartnern und HR-Experten,
- den Aufbau von Netzwerkstrukturen und die Verlagerung von HR-Expertise in die Linie bis zu einer fast vollständigen Auflösung des HRM und
- den Übergang zu fluiden Unternehmensstrukturen mit HR-Verantwortung in der Linie.

Alle ausgeführten Modelle haben ihre Stärken, je nach Unternehmensstrategie und Entwicklungsstand des Unternehmens. Die Grundprinzipien unseres neuen Ansatzes «Transformational HRM» kombinieren diese und kommen in einer HR-Netzwerkorganisation am besten zur Geltung. Zur Gewinnung von Promotoren für die Zukunft baut das neue Modell auf den tragfähigen Beziehungen zwischen HR-Businesspartnern und Management auf und nutzt diese als Bindeglied.

Die HR Governance, wenn auch mit Linienvertretern im HR Governance Board, bleibt bestehen, was ein Merkmal des Dreisäulenmodells ist. Um die Entwicklungen und HR-Innovationen voranzutreiben und den notwendigen Skills Shift im HRM zu gewährleisten, fließen Komponenten des Modells «Resourceful Humans» in ein Entwicklungscenter HRM sowie in das Talentmanagement ein.

Mit der Verbindung der verschiedenen Vorzüge der untersuchten HR-Referenzmodelle passt sich der Ansatz des «Transformational HRM» der Heterogenität und den Mehrfachherausforderungen heutiger Unternehmen an. Er bündelt die strategische Personalarbeit, baut auf bewährte Beziehungen zwischen Linie und HRM und integriert das Business noch stärker in die Weiterentwicklung des HRM. Der gezielte Transfer von HR-Know-how in die Linie und der Aufbau von HR-Verantwortlichen in dezentralen Einheiten für die funktionalen HR-Aufgaben etabliert eine HR-Netzwerkstruktur über mehrere Stufen und stellt einwandfreie HR-Kernprozesse sicher.

Um den bimodalen Modus von «Run and Change» zu bewältigen, die Innovations- und Umsetzungsgeschwindigkeit des HRM und schlussendlich die Agilität zu erhöhen, ist der Betrieb eines «Entwicklungscenters» mit fluiden Projektstrukturen und interdisziplinären Arbeitsgruppen ein wichtiger Bestandteil des neuen

HR-Modells. Qualitativ einwandfreie, effiziente und unkomplizierte HR Services sind eine Grundvoraussetzung für die Akzeptanz der Linie und gelten als Hygienefaktor. Das HR-Servicecenter kann je nach Sourcing-Strategie inner- oder ausserhalb des Unternehmens betrieben werden.

Im Erbringen von HR-Leistungen der Zukunft lautet die Devise nicht länger «schneller, höher, weiter», sondern, die Personalarbeit neu zu denken. Nach allen Bemühungen um strategische Anerkennung des HRM gilt es, neue Wege zu beschreiten und eine Vision des HRM 2022 zu zeichnen, die künftige Entwicklungen und Trends nicht als Bedrohung betrachtet, sondern sinnvoll und nutzenstiftend integriert. Es stellt sich nicht die Frage nach der Daseinsberechtigung der Disziplin HR, sondern nach der sinnvollen und effektiven Orchestrierung der HR-Arbeit und der HR-Expertise.

Die vorliegende Publikation beschäftigt sich mit den aktuellen Herausforderungen von stark wachsenden Gruppenunternehmen und den daraus resultierenden Anforderungen an und Auswirkungen für das HRM. Erkenntnisse aus der Praxis sind dabei 1:1 eingeflossen.

## **Die Verbindung von HRM und Leadership**

Unser Buch behandelt auch die Wechselwirkung zwischen Personalmanagement und Unternehmensführung. Agile digitale Unternehmen lassen sich nicht mit herkömmlichen analogen Strukturen führen; sie brauchen ein neuartiges Führungsverständnis, das sich von der traditionellen Vorstellung von Vorgesetzten und Untergebenen lösen kann.

Das bedeutet aber auch, dass wir die bisherige Trennlinie zwischen den Disziplinen HRM und Leadership weg-definieren müssen. Transformationales HRM und transformationale Führung sind auf dem Weg, zu einem gemeinsamen Verständnis moderner Unternehmensführung zu verschmelzen.



### **Heidi Bösch**

Leiterin HR-Beratung und Potenzialmanagement Raiffeisen Schweiz und stellvertretende HR-Leiterin der Raiffeisen Gruppe, ist seit 25 Jahren in der Raiffeisen Gruppe tätig.

Ihre Laufbahn begann sie als stellvertretende Bankleiterin in verschiedenen Raiffeisenbanken. Nach dem Wechsel zu Raiffeisen Schweiz führte sie ab 2002 die Fachausbildung, baute in den folgenden Jahren die Bankleitungs- und Verwaltungsratsausbildung auf und übernahm schliesslich die Gesamtverantwortung für die Personalentwicklung der Raiffeisen Gruppe. Während ihrer Zeit als Ausbildungsverantwortliche war sie Mitglied der Bildungskommission der schweizerischen Bankiervereinigung.

Seit 2010 berät sie mit ihrem Team gruppenweit das Management und Führungskräfte in Fragen zu Führung und strategischem Personalmanagement, besetzt Schlüsselfunktionen, verantwortet das Talentmanagement sowie das Kompetenzcenter Personal.

Nebst höheren Berufsausbildungen in Banking und Erwachsenenbildung absolvierte sie den MAS Systemisches Coaching an der FHNW Olten und einen MAS in Human Capital Management an der ZHAW Winterthur. Im Frühling 2016 schloss sie den Executive MBA an der HSG St. Gallen ab. Anlässlich ihrer Projektarbeit für das EMBA HSG entwickelte sie das «Transformational HRM».

Heidi Bösch ist auch als Mentorin tätig und unterrichtet als Gastdozentin zu Führung und Personalmanagement an Fachhochschulen und Hochschulen.



### **Matthias Mölloney**

Inhaber der Beratungsfirma peopleXpert gmbh in Uster, Schweiz, Leiter des Centers für HR-Management & Leadership an der HWZ Hochschule für Wirtschaft Zürich.

Nach 20 Jahren in den Diensten der Lufthansa, davon die letzten 8 auf der obersten Managementebene, wechselte Matthias Mölloney 1998 in die Schweiz. Dort war er Mitglied der Konzernleitung und Personalchef von Swissair, Centerpulse und UnaxiS.

2005 gründete er die Beratungsfirma peopleXpert gmbh in Uster. Er berät und begleitet Unternehmen und Führungskräfte in Veränderungssituationen und in Fragen von Führung und professionellem Personalmanagement.

Zudem leitet er seit 2009 das Center für Human Resources Management & Leadership an der HWZ Hochschule für Wirtschaft in Zürich, unterrichtet aber auch an weiteren nationalen und internationalen Hochschulen und ist Autor des Buches «Die Zukunft möglich machen» sowie zahlreicher Veröffentlichungen im Bereich Leadership, Personalmanagement und Change-Management.

Ausserdem ist Matthias Mölloney Präsident der ZGP Zürcher Gesellschaft für Personal-Management und Direktor am internationalen Think Tank «The Future Work Forum».





# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort</b> .....	5
Agile Unternehmen brauchen ein agiles HRM .....	5
«Transformational HRM» – Bewährtes nutzen, die Zukunft antizipieren .....	6
Die Verbindung von HRM und Leadership .....	7
Abbildungsverzeichnis .....	13
Tabellenverzeichnis .....	14
<b>Teil 1: Strategische Herleitung und wissenschaftliche Konzepte</b> .....	15
1 <b>Einleitung</b> .....	17
1.1 <b>Zielsetzung der Autoren</b> .....	17
1.1.1 Hoher Praxisbezug .....	18
1.1.2 Die Verbindung von HRM und Leadership .....	18
1.1.3 Konkrete Antworten für HR-Verantwortliche und Management .....	19
1.2 <b>Methodik und Vorgehen</b> .....	19
2 <b>Die Personalarbeit – so individuell wie das Unternehmen</b> .....	21
2.1 <b>Entwicklung des Personalwesens</b> .....	21
2.2 <b>Der Wertbeitrag aus Sicht der Unternehmensführung</b> .....	23
2.2.1 Studien zu den Werttreibern des HRM .....	24
2.2.2 HRM und Management – eine ambivalente Beziehung (M. Möllene) .....	26
2.2.3 Management und HRM auf Augenhöhe .....	28
2.3 <b>Je anspruchsvoller die Zeiten, desto besser muss das HRM sein</b> (M. Möllene) .....	29
2.4 <b>Drei Säulen verändern die HR-Welt, dennoch droht</b> <b>Gleichförmigkeit</b> .....	31
2.5 <b>Der Schlüssel liegt in der Differenzierung</b> .....	33
2.5.1 Der genetische Code des Unternehmens .....	35
2.5.2 Die Unternehmens-Governance als Komponente des HR-Modells .....	35
2.5.3 Die Devise lautet: Personalarbeit neu denken .....	36

3	<b>Umwelt und Unternehmenskontext der Personalarbeit</b>	39
3.1	<b>Äussere Umwelt, Trends und Veränderungsdynamiken</b>	40
3.1.1	Trends und wie sie die Arbeitswelt von morgen beeinflussen	40
3.1.2	Disruptive Veränderungen	41
3.2	<b>Innere Umwelt und ihre Einflussfaktoren</b>	43
3.2.1	Interne Herausforderungen des Personalbereichs stark wachsender Unternehmen	43
3.2.2	Relevante Anspruchsgruppen des HRM	45
3.2.3	Normativer Rahmen, Werte und Muster	47
3.2.4	Unternehmen als System in permanentem Austausch mit seiner Umwelt	49
3.3	<b>Erkenntnisse aus der Umweltanalyse und den Studien zum Wertbeitrag HRM</b>	50
3.3.1	Reflexion und Schärfung der HR-Stossrichtungen	50
3.3.2	Operationalisierung der HR-Strategie mittels Balanced Scorecard	52
3.3.3	Strategische Einbettung der HR-Stossrichtungen	53
3.3.4	Kundensicht zur Qualität und Wertschöpfung der HR-Leistungen	56
4	<b>Differenzierte Ausarbeitung von HR-Initiativen und -Zielen</b>	59
4.1	<b>HR Governance zur Steuerung der HR-Funktion</b>	59
4.1.1	Zentrales Gruppen-HRM in wachsenden Gruppenstrukturen	60
4.1.2	Steuerung und Einflussnahme in strategisch relevanten Themen	62
4.2	<b>Talentmanagement zur Kompetenz- und Kulturerhaltung</b>	64
4.2.1	Gestaltungselemente des Talentmanagements	65
4.2.2	Kernziele des Talentmanagements	65
4.2.3	Schlüsselfunktionenmanagement als Teil der Unternehmensentwicklung	66
4.2.4	Kernziele des Schlüsselfunktionenmanagements	66
4.2.5	Bedeutung von Schlüsselfunktionsinhabern	67
4.2.6	Auswahl von Schlüsselfunktionen	68
4.2.7	Vom Talentmanagement zu «Strategic Workforce Planning»	70
4.2.8	Skills der Zukunft – Wann ist ein Talent ein Talent?	72
4.2.9	Motivation von Vorgesetzten für ein aktives Talent-Management	73
4.3	<b>Gemeinsam gelebtes Führungsverständnis</b>	76
4.3.1	Führung ganzheitlich verstanden	77
4.3.2	Beyond Leadership (M. Mölloney)	79
4.4	<b>Effizienzsteigerung in HR-Prozessen</b>	83
4.5	<b>Agilität und nachhaltige Leistungsfähigkeit</b>	85
4.6	<b>Herausforderungen und Erfolgsfaktoren für HRM 2022 am Beispiel Raiffeisen</b>	89

5	<b>Exkurs: Entwicklung eines HR-Geschäftsmodells</b> .....	91
5.1	Das Geschäftsmodell dient dem Kunden, nicht dem Unternehmen ....	92
5.2	Ertragsmechanik .....	94
5.3	Das HR-Geschäftsmodell – vom Administrator zum strategischen Gestalter .....	95
5.3.1	Business Partnership und operative Exzellenz .....	95
5.3.2	Entwicklung eines HR-Geschäftsmodells .....	97
5.3.3	Entwicklungstrends im HRM .....	104
6	<b>HR-Referenzmodelle</b> .....	107
6.1	Integriertes HR-Geschäftsmodell – Dreisäulenmodell nach Ulrich .....	107
6.1.1	Merkmale des Modells .....	108
6.1.2	Zwischenbilanz des HR-Businesspartner-Modells .....	111
6.1.3	Weiterentwicklung zum HR Solution Center und Anwendung in der Praxis .....	112
6.2	HR-Netzwerkorganisation nach Mölteney – Personalarbeit als Verbundleistung .....	115
6.2.1	Merkmale des Modells .....	115
6.2.2	Netzwerk als Unternehmenswert .....	117
6.2.3	Erfolgsfaktoren von Netzwerken .....	117
6.2.4	Anwendung in der Praxis .....	121
6.3	Resourceful Humans nach Fischer – HRM neu denken .....	121
6.3.1	Merkmale des Modells .....	122
6.3.2	Voraussetzungen für eine erfolgreiche Implementierung von Resourceful Humans .....	125
6.3.3	Anwendung in der Praxis – Mitarbeitende führen Unternehmen .....	126
	<b>Teil 2: Übersetzung in die Praxis</b> .....	129
7	<b>Erkenntnisse für die Praxis</b> .....	131
7.1	Philosophie und Grundprinzipien der HR-Referenzmodelle im Vergleich .....	131
7.2	Erfolgsvoraussetzungen für HRM 2022 .....	133
7.2.1	Synchronisierung von HR-Modell und Unternehmen .....	133
7.2.2	Generelle HR-Ziele .....	134
7.2.3	Differenzierung zwischen Service- und Managementdimension im HRM ....	135
7.2.4	Komplexitätsreduktion und Nähe zum Business .....	136
7.2.5	Entwicklungsleistungen und HR-Innovation .....	136
7.3	Bewertung der Referenzmodelle nach den Erfolgsparametern von HRM 2022 .....	137
7.4	Betriebswirtschaftliche Betrachtung der HR-Modelle .....	142

8	<b>Empfehlungen und Lösungsansätze für das HR-Modell 2022</b>	145
8.1	<b>Erfolgsparameter des neuen HR-Modells</b>	145
8.1.1	Normativer Bezugsrahmen des neuen HR-Modells	146
8.1.2	Wertschöpfungsnetz HRM	147
8.1.3	Grundfunktionen des HRM 2022	148
8.2	<b>«Transformational HRM» – das neue HR-Modell 2022</b>	149
8.2.1	Grundkonzept des Transformational HRM	149
8.2.2	Modelldesign	151
8.2.3	Neue Funktionen und Verantwortlichkeiten im Transformational HRM	152
8.2.4	Aufbrechen der HR-Wertschöpfungskette und Delegation von Verantwortung	156
8.2.5	Schattenprozesse als ernstzunehmende Symptome	159
8.2.6	Erfolgsmessung, HR-Währungen als Unternehmensverantwortung	160
8.2.7	Verrechnungsgrundlagen und Kosten	163
9	<b>Transformation eines HR-Bereichs</b>	165
9.1	<b>Anforderungen an das HRM im Transformational HRM</b>	165
9.1.1	Die Rollen im Transformational HRM	166
9.1.2	Zusätzliche Anforderungen an die Skills der HR-Mitarbeitenden	167
9.1.3	Sourcing der HR-Kompetenzen und Auswirkungen auf Ressourcen	169
9.1.4	Risiken in der Transformation	170
9.1.5	Massnahmen zum Umgang mit den Risiken	171
9.2	<b>Gestaltung der Veränderung in der Praxis</b>	173
9.2.1	Empfehlungen für das kurzfristige Vorgehen zur HR-Transformation	173
9.2.2	Gestaltung des Wandels im HRM	174
9.2.3	Change im Unternehmen führen (M. Möllene)	178
9.2.4	Empfehlung für den mittelfristigen Phasenplan	180
10	<b>Fazit</b>	183
10.1	<b>Nähe zum Business und Umdenken im HRM</b>	183
10.2	<b>Notwendiger Skills Shift</b>	183
	Literaturverzeichnis	185
	Internet-Quellenverzeichnis	191
	Stichwortverzeichnis	193

# 1

## Einleitung

Der Grundgedanke des «Transformational HRM» ist ein anpassungsfähiges HR-Geschäftsmodell, das die Ressourcen und Potenziale der Mitarbeitenden nutzt, neue Formen der Zusammenarbeit und Vernetzung fördert, Strukturen für eine businessorientierte Weiterentwicklung der HR-Leistungen legt und dennoch effektive, effiziente HR-Prozesse sicherstellt. Gleichzeitig lässt es ausreichend Spielraum, die Inhalte nach der notwendigen Auseinandersetzung mit der eigenen Unternehmensstrategie spezifisch auf die Bedürfnisse der Organisation auszurichten.

### 1.1 Zielsetzung der Autoren

Das Motiv zur Erarbeitung des neuen HR-Modells entstand aus dem grundlegenden Interesse am Unternehmertum und aus der Überzeugung heraus, dass der Mensch im Unternehmen der grösste Werttreiber ist und es die zentrale Aufgabe des HRM ist, den Businesserfolg zu unterstützen. Viele Gedanken und Anregungen sind bei der Autorin durch Erfahrungen aus dem Alltag und am Beispiel der Raiffeisen Gruppe entstanden, die mit ihrem genossenschaftlichen Geschäftsmodell in den letzten Jahren ein starkes Wachstum verzeichnete. Das langjährige Engagement für diese spannende Organisation, der Austausch mit anderen HR-Experten, mit Führungskräften und Unternehmern und alle Erkenntnisse aus dem Praxisalltag gaben die Anregung, ein neues HR-Modell zu entwickeln, das Bewährtes in sich trägt und dies mit Neuem verbindet.

Ziel ist es, Lösungsansätze für ein zukunftsfähiges, wirksames HR-Modell in einem wachsenden Gruppenunternehmen mit dezentralen Strukturen und heterogenen autonomen oder teilautonomen Gruppengesellschaften aufzuzeigen. Dazu sind bisherige HR-strategische Stossrichtungen des Unternehmens zu reflektieren, zu ergänzen und kritische Erfolgsfaktoren für ein neues HR-Modell 2022 zu identifizieren. Das neue Modell soll den laufenden Betrieb ebenso gewährleisten wie die notwendigen Weiterentwicklungen und Innovationen. Daraus resultieren neue oder veränderte Anforderungen an das HRM, die Anpassungsleistungen für den Personalbereich und seine Mitarbeitenden erforderlich machen.

Die Einflussfaktoren der äusseren und inneren Umwelt sowie Ordnungsmomente und Interaktionsthemen<sup>1</sup> werden zur Gestaltung des neuen HR-Modells bewusst berücksichtigt; dies nicht, um die bisherige HR-Arbeit infrage zu stellen, sondern um Lücken zu schliessen und Anhaltspunkte zur Bewertung möglicher Lösungsansätze zu erhalten. Zur Ableitung des neuen HR-Geschäftsmodells sind die Konkretisierung der strategischen Stossrichtungen und eine individuelle Passgenauigkeit der HR-Strategie auf die unternehmerischen Herausforderungen zentral.

### **1.1.1 Hoher Praxisbezug**

Die Schwerpunkte der Publikation liegen in der praktischen Bedeutung der Erkenntnisse. Diese liefern Reflexionsfragen, Herangehensweisen, Hilfestellungen und Praxisanleitungen für die HR-Arbeit der Zukunft. Die Ausführungen bewegen sich auf der strategischen Ebene. Die IT-Architektur wird so weit ausgeführt, wie dies für ein Grobdesign des Geschäftsmodells notwendig ist. Die Kostenbetrachtung dient lediglich als Entscheidungsgrundlage, muss jedoch unternehmensbezogen und in der konkreten Situation bewertet werden. Details sind so weit ausgearbeitet, dass die Herleitung und die Ideologie des neuen HR-Modells «Transformational HRM» für HR-Experten, Geschäftsleitung und das Management nachvollziehbar werden.

Aufgrund einer neuen Ära des Wettbewerbs, disruptiver Entwicklungen, rasant voranschreitender Technologisierung und einer nächsten Generation von Mitarbeitenden sieht sich das HRM heute am Punkt einer notwendigen «Rekalibrierung». Zahlreiche Unternehmen befinden sich in der Situation, dass sie über das aktuelle HR-Modell zwar die Beratungsprozesse qualitativ verbessert, ihre Shared Services optimiert oder sogar ausgelagert haben und das HRM als Organisationseinheit stark professionalisieren konnten. Dennoch fehlen häufig die Innovationen, die mit dem Business Schritt halten können.

### **1.1.2 Die Verbindung von HRM und Leadership**

Ein zukunftsfähiges HR-Geschäftsmodell muss sich flexibel an die spezifischen Herausforderungen des Unternehmens anpassen können und Lösungen und Ergebnisse für «Run the Business» und «Change the Business» liefern.

Es ist in diesem Zusammenhang interessant zu beobachten, dass sich die Forschung im Bereich Leadership in den letzten Jahren stärker mit der Gestaltung netzwerkartiger Kooperationsformen beschäftigt als mit den klassischen vertikalen Führungsbeziehungen. Matthias Mölleney, Leiter Center for Human Resources Management & Leadership an der HWZ, hat sich in seinen Kapiteln insbesondere diesem Thema gewidmet. So beschreibt er unter anderem das sehr vielversprechende Konzept «Beyond Leadership»: Man lernt dort eine verblüffend einfache Methode kennen, mit der sich die Zusammenarbeit in neuartigen Strukturen wesentlich besser gestalten lässt.

<sup>1</sup> vgl. Rüegg-Stürm, 2003, S. 9

### 1.1.3 Konkrete Antworten für HR-Verantwortliche und Management

Dieses Buch gibt auf folgende Fragestellungen des strategischen HRM Antworten und zeigt auf, wie sich mögliche Herangehensweisen und Lösungen auf die individuellen Herausforderungen des Unternehmens übertragen lassen:

- Sind die strategischen Stossrichtungen Ihres HRM im Businesskontext zielführend, unterscheiden sich diese von anderen Arbeitgebern und zahlen sie sich nachweislich im Unternehmenserfolg aus?
- Sind Umweltfaktoren, interne Herausforderungen und der Systemkontext darin berücksichtigt?
- Sind die HR-Initiativen richtig fokussiert und ausreichend differenziert für Ihr Unternehmen?
- Welches sind die kritischen Erfolgsfaktoren für eine hohe Passgenauigkeit zwischen HR-Zielen und Businessstrategie?
- Welches sind die Erfolgsparameter eines neuen HR-Geschäftsmodells 2022 und was kann von bisherigen zukunftsfähigen HR-Referenzmodellen dazu adaptiert werden?
- Wie ist das neue HR-Modell ausgestaltet und was sind seine Besonderheiten?
- Welche Anpassungsleistungen resultieren daraus für den Personalbereich und die HR-Mitarbeitenden?
- Welche Skills gewinnen im «Transformational HRM» an Bedeutung und welche werden notwendig?
- Wie gestaltet sich der Change im HRM und welche Rolle nimmt das HRM in der Unternehmenstransformation ein?

Ein Ressourcenausbau im HRM ist aus Kostengründen für kaum ein Unternehmen realisierbar. Deshalb sollen im «Transformational HRM» bestehende Ressourcen wertschöpfend eingesetzt, weiterentwickelt, stärkenorientiert genutzt oder «um»-genutzt werden. Das neue HR-Modell 2022 soll einen strategischen Wertbeitrag zum Unternehmenserfolg leisten, anpassungsfähig die Zukunft antizipieren und betriebswirtschaftlich tragbar sein.

## 1.2 Methodik und Vorgehen

Das Untersuchungsumfeld sowie die Ausgangslage des Unternehmens sind umfassend zu analysieren und zu beschreiben. Qualitative Interviews mit Auftraggebern und Kunden des HRM dienen der Konkretisierung der Zielsetzungen und bereiten das Terrain für die entsprechenden Entscheidungswege und -instanzen vor. Mittels einer Umweltanalyse, der Aufarbeitung allgemeiner Trends, theoretischer Grundlagen und Studien zum Wertbeitrag des HRM können bisherige HR-Stossrichtungen reflektiert werden. Die strategische Einbettung dieser in Führungs- und Planungsinstrumente ist essenziell für zielführende HR-Initiativen und ihre nachhaltige Wirksamkeit.

Ausführungen zu neuzeitlichen HR-Referenzmodellen dienen der Veranschaulichung von Entwicklungen in der HR-Arbeit und zeigen gängige Vergleichsmodelle. Qualitative Gespräche mit den «Ownern» der Referenzmodelle geben Aufschluss über Hintergründe, Zielsetzungen und allfällige Weiterentwicklungen. Mögliche Stärken und Schwächen der Referenzmodelle, unter Einbezug der spezifischen Herausforderungen des Unternehmens, können abgeleitet werden. Dazu sind Instrumente und Entscheidungshilfen ausgeführt.

Es werden Anpassungsleistungen für die heutige Personalarbeit, Anforderungen an die HR-Organisation sowie ein Phasenplan zur Implementierung des neuen HR-Modells 2022 umschrieben. Die Transformationsphase ist aktiv zu gestalten, wobei die Führungskräfte im HR und im Business eine tragende Rolle einnehmen. Die Abbildung 1 zeigt das Vorgehen von der Analyse bis zu den massgeschneiderten Lösungsansätzen für das neue HR-Modell auf.

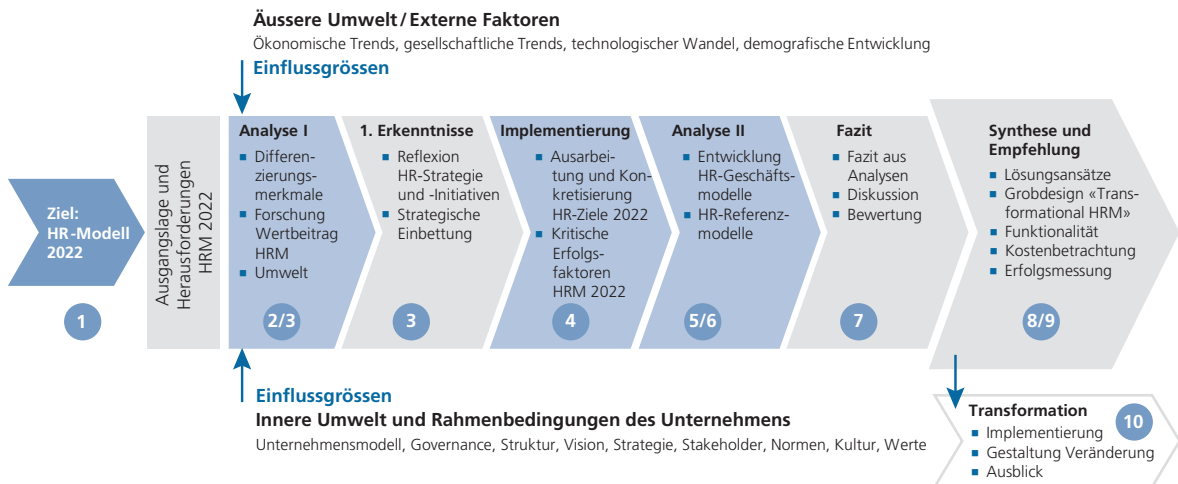
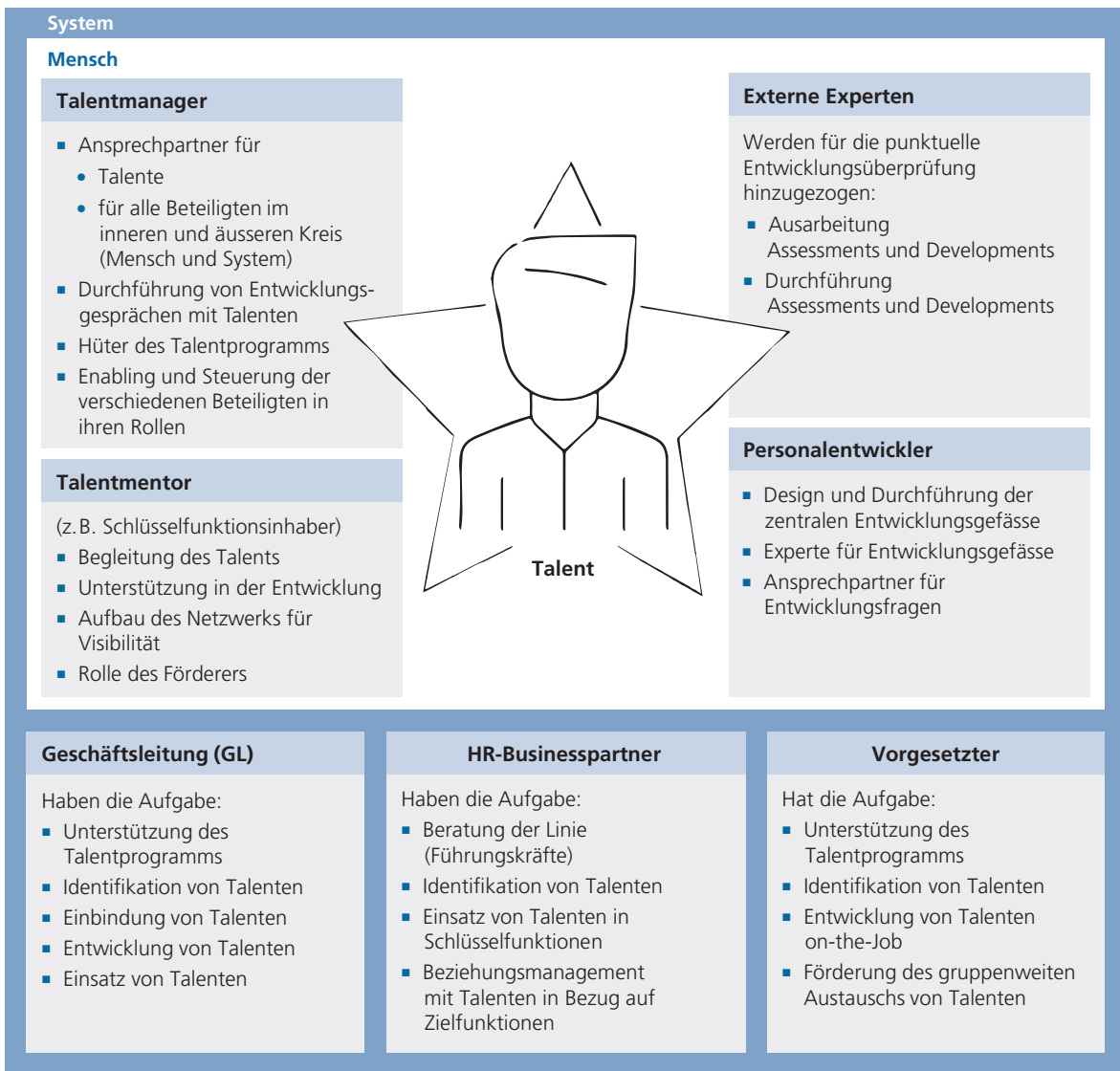


Abbildung 1: Methodik und Vorgehensweise<sup>2</sup>

<sup>2</sup> Quelle: eigene Abbildung und Inhalte





Abbildung 11: Rollen und Verantwortlichkeiten im Talentmanagement<sup>34</sup>

### 4.3 Gemeinsam gelebtes Führungsverständnis

Gerade in grossen, dezentral organisierten Organisationen mit heterogenen Gruppengesellschaften oder Businessseinheiten kann sich die Führungsqualität<sup>35</sup> sehr unterschiedlich entwickeln. Häufig fehlt ein gemeinsamer Handlungsrahmen, der für alle Führungskräfte verständlich und im Alltag anwendbar ist. Das Führungsverständnis als «gemeinsame Sprache» schafft Transparenz über Erwartungen und Verbindlichkeiten, macht Führung zum Thema und setzt Leitplanken für sämtliche Personalprozesse wie Gewinnung, Entwicklung oder Beurteilung von Führungs-

<sup>34</sup> Quelle: HRM Raiffeisen Schweiz, 2016 a, S. 33

<sup>35</sup> Führung ist hier als Personalführung und Lenkung des Verhaltens von Mitarbeitenden zu verstehen.

kräften. Die Durchgängigkeit eines gemeinsamen Führungsverhaltens ist jedoch nur soweit ein zentraler Treiber der Unternehmenskultur, als dass dieses umgesetzt und auch für Mitarbeitende erlebbar wird.<sup>36</sup>

### 4.3.1 Führung ganzheitlich verstanden

In der Umweltanalyse (siehe 3.1) kommt zum Ausdruck, dass aufgrund der zunehmenden Beschleunigung, der Digitalisierung, des steigenden Wettbewerbsdrucks und infolge veränderter Kunden- und Mitarbeiterbedürfnisse die Komplexität in der Führung kontinuierlich zunimmt. Die aus dem Marktdruck resultierenden Strukturveränderungen fordern Vorgesetzte, Mitarbeitende in immer rascher werdenden Zyklen durch Veränderungen zu führen. Neue Arbeitswelten, fluide Strukturen, flexible Arbeitsmodelle und die Bedürfnisse und das Verhalten neuer Generationen prägen die Erwartungen an Vorgesetzte und setzen neue Maßstäbe für die organisationalen Rahmenbedingungen zur Leistungserbringung.

Ohne an dieser Stelle alle Führungstheorien abzutiefen, stellt sich grundsätzlich die Frage:

«Wie muss die Führungskraft der Zukunft beschaffen sein?»

Sämtliche recherchierten HR-Studien (siehe 2.2.1) weisen Leadership-Entwicklung als kritisches HR-Kernthema der Zukunft aus. Kritisch deshalb, weil, obwohl wichtig für die Zukunft, die geforderten Capabilities des HRM aktuell (noch) unterentwickelt scheinen. Die Entwicklung und Verbesserung von Leadership-Qualität wird demzufolge als zentraler Wertbeitrag und als (Teil-)Verantwortung des HRM gesehen.

Ergebnisse der Trendforschung und disruptive Veränderungen (siehe 3.1.2) zeigen zudem, dass allgemeingültige Führungseigenschaften, die erfolgreiche Unternehmen bisher auszeichneten, kein Erfolgsgarant für die Zukunft sein werden. Mehr Projekt- und Netzwerkorganisationen, weniger Hierarchie und mehr selbststeuernde Teams weisen auf einen tiefgreifenden Wandel im Führungsverständnis hin; dies nicht nur in der Interaktion mit Mitarbeitenden, sondern auch bezüglich der Führung ganzheitlich und strukturell gesehen.

Die Re-Definition von Führung drücken HR-Trendforscher wie folgt aus: «von der Push- zur Pull-Führung», «der Leader als DJ»<sup>37</sup> oder «mehr Selbstverantwortung und Demokratie für Mitarbeitende» und «Blow-up HR»<sup>38</sup>. Nach Pfläging (2015) ist die klassische Führung untauglich für unsere komplexe Welt.<sup>39</sup>

Bisherige Managementverständnisse werden von selbstlernenden Organisationen abgelöst. An die Stelle von Führungsentwicklungsprogrammen treten organisationale Rahmenbedingungen zur Weiterentwicklung und Förderung von Selbst-

<sup>36</sup> vgl. Motamedi, 1995, S. 24 ff.

<sup>37</sup> vgl. Cachelin, 2015 c

<sup>38</sup> vgl. Charan, Barton und Carey, 2015, S. 63 ff.

<sup>39</sup> vgl. Pfläging, 2015, S. 120 f.

management und Mitunternehmertum.<sup>40</sup> Hierarchische Führungsmodelle werden durch Feedback- und Fehlerkultur ersetzt, die Entfaltung und Höchstleistung möglich machen – weniger Manager und mehr Leader, die in ihrer Führungsrolle einen transformationalen Führungsstil pflegen, um das vollumfängliche Leistungspotenzial ihrer Mitarbeitenden zu nutzen.<sup>41</sup>

Auch wenn sich Hierarchien in absehbarer Zeit kaum komplett auflösen: Die Führung der Zukunft gehört den Lernenden unter den Führungskräften, die einen Orientierungsrahmen schaffen, der Sinn stiftet und Commitment erzeugt, und dies, ohne hierarchisch Macht auszuüben. Ungeachtet moderner Führungsansätze oder Führungsstile wird die Arbeitswelt der Zukunft schneller, vernetzter und weiblicher. Führungskräfte werden anpassungs- und lernfähig situativ auf die Bedürfnisse und Eigenheiten der Menschen im Unternehmen eingehen und adäquat agieren müssen. Die zentralen Voraussetzungen dafür sind Kooperations- und Interaktionsfähigkeit und die Fähigkeit, sowohl mit dem Individuum als auch mit der Organisation als Ganzes «in Beziehung zu sein».

Führung als wesentlichster Transformationsriemen der Kultur bedeutet, dass auch Führungskräfteauswahl und -entwicklung als Kulturimpulse zu verstehen sind. Auch im Führungsverständnis gilt als oberstes Gebot: Die individuelle Passung zwischen der angestrebten Führungskultur, dem Unternehmen und seinem Kontext, den Businesszielen, dem Marktauftritt und dem genetischen Code (siehe 2.5.1) sind ein Muss.

Nachhaltige Leistungsfähigkeit bei sich rasch verändernden Rahmenbedingungen braucht optimale Voraussetzungen, um Potenziale und Ressourcen von Mitarbeitenden ganzheitlich für das Unternehmen zu nutzen. Wertvolle Ansätze zur Führung der Zukunft liefern:

- Konzepte der organisationalen Energie von Bruch und Vogel (2011)<sup>42</sup>
- Das emotionale Unternehmen von Breuer und Frot (2012)<sup>43</sup>
- Die «Blaue Kultur» (2013)<sup>44</sup>, welche die AXA Winterthur etabliert hat.

Matthias Möllenev beschreibt in folgendem Kapitel anschaulich das Konzept «Beyond Leadership» nach Cowden; ein Führungskonzept, das den künftigen Anforderungen von schneller, vernetzter und beziehungsorientierter Führung hervorragend entspricht und in der Anwendung unmittelbar Wirkung zeigt.

<sup>40</sup> vgl. Wunderer und Dick, 2007, S. 58 ff.

<sup>41</sup> vgl. Bruch und Vogel, 2009, S. 125 ff.; Wunderer und Dick, 2007, S. 67

<sup>42</sup> vgl. Bruch und Vogel, 2011, S. 18 ff.

<sup>43</sup> vgl. Breuer und Frot, 2012

<sup>44</sup> basierend auf dem Organizational Culture Inventory (vgl. Cooke und Szumal, 2013, S. 147 ff.) und dem «Conscious Business Model» (vgl. Kofman, 2013, S. 3 ff.)

### 4.3.2 Beyond Leadership (M. Mölleneay)

Einen der vielversprechendsten Ansätze hat Patrick Cowden gefunden, der mit seinem Instrument «Beyond Leadership» genau das entwickelt hat, was das Methodenvakuum in der Führung von Netzwerkorganisationen ausfüllen kann. Patrick Cowden, der Ex-Deutschland-CEO von Dell und Ex-Europachef von Hitachi, ist vor mehr als 10 Jahren aus der Tretmühle einer klassischen CEO-Laufbahn ausgestiegen, weil ihm klar wurde, dass es so im Management von grossen Unternehmen nicht weitergehen kann.<sup>45</sup> Er hat selber beobachtet, dass viele Unternehmenslenker nach jahrzehntelangen Sparübungen, Restrukturierungen, Stellenstreichungen und Motivationsappellen mit ihrem Latein am Ende sind und es nicht mehr schaffen, die Gestaltungs- und Umsetzungskraft ihrer Belegschaften nachhaltig zu mobilisieren. Stattdessen wird immer mehr Zeit und Energie in noch filigranere Kostenkontrollen, Prozessoptimierungen und Bereichsabgrenzungen investiert und damit das Gegenteil erreicht.

Patrick Cowden hat selber erlebt, wohin es führt, wenn man Instrumente und Prozesse statt Menschen in den Mittelpunkt der Aufmerksamkeit stellt. Deswegen hat er seinen Bestseller, das Managementbuch des Jahres 2013 in Deutschland, «Neustart» genannt. Wer noch Zweifel daran hat, dass wir etwas Neues in der Führung brauchen, um auch in Zukunft noch erfolgreich zu sein, dem sei die Lektüre dieses Buches empfohlen. Seine Lösung baut auf der Überlegung auf, dass Menschen gemeinsam mehr erreichen, wenn sie nicht nur nebeneinander oder miteinander, sondern füreinander arbeiten, wenn sie sich miteinander verbunden fühlen und wenn sie sich für gemeinsam erarbeitete Ziele engagieren. Die weiter oben beschriebenen Machtkämpfe und Bereichsegoismen haben keine Chance, wenn die handelnden Mitarbeitenden miteinander verbunden sind. Patrick Cowden nennt es «the power of connect».

Der Gedanke an sich ist nicht neu. Wir kennen ihn aus den verschiedenen Moderationsmethoden im Teambuilding – von Übungen zum gegenseitigen Kennenlernen bis zum Abseilen im Klettergarten. Alle diese Methoden funktionieren recht gut, sind aber in den wenigsten Fällen wirklich nachhaltig, vermutlich, weil sie zu wenig in den tatsächlichen Alltag integriert sind. Bei «Beyond Leadership» werden die Erfahrungen aus guten Teambuilding-Ansätzen mit Konzepten des «Trust-based Managements» und des «Positive Leadership» kombiniert. Es baut auf einem Grundmodul auf, das den Titel «Connect» trägt und das auch für sich alleine angewandt werden kann. Die Bezeichnung «Connect» weist bereits darauf hin, dass es darum geht, Menschen, die gemeinsam eine Strategie erarbeiten und umsetzen, eine Veränderung managen oder eine schwierige Aufgabe lösen müssen, ein Instrument an die Hand zu geben, mit dem sie sich gegenseitig in einen «Connect»-Zustand bringen können.

<sup>45</sup> Patrick Cowden: [www.beyond-leadership.de](http://www.beyond-leadership.de)

Wie funktioniert «Beyond Leadership»? Egal wie gross die Gruppe ist, am Anfang teilt man sie in Teilgruppen von idealerweise drei Personen auf. Diese drei Personen sitzen sich so eng gegenüber, wie sie sich wohlfühlen, quasi Knie an Knie, möglichst ohne einen Tisch dazwischen. Alle Teilgruppen bekommen dieselbe Frage zur Bearbeitung, aber jede Gruppe bearbeitet sie für sich separat. Bei der Diskussion in den Gruppen gelten folgende wichtige Regeln: Vor Beginn der Diskussion bestimmt jede Gruppe, wer beginnen soll. Dann wird die Frage gestellt, und die erste Person hat vier Minuten Zeit (mit der Stoppuhr gemessen), die Frage zu beantworten oder zu kommentieren. Es geht dabei um ihre ganz persönliche Meinung. Die beiden anderen Personen dürfen während dieser vier Minuten nicht sprechen oder sonst irgendwie Einfluss auf die sprechende Person nehmen. Wenn die vier Minuten vorbei sind, haben die beiden anderen Personen, die vorher nur zuhören durften, jeweils eine Minute (Stoppuhr) Zeit, demjenigen, der die Frage beantwortet hatte, positives, wertschätzendes und dankbares Feedback zu geben. Kritisches Feedback, auch wenn es noch so konstruktiv gemeint ist, wird nicht zugelassen. Direkt nach den zwei Feedback-Minuten ist die nächste der drei Personen an der Reihe, hat ebenfalls vier Minuten Zeit, die Frage zu beantworten, und erhält ebenso wie die erste anschliessend von den beiden anderen Gruppenmitgliedern jeweils eine Minute lang lobendes, anerkennendes und wertschätzendes Feedback. Zum Abschluss wiederholt sich das Ganze mit der dritten Person. Die ganze Übung dauert somit exakt 18 Minuten.

Entscheidend ist die Frage, die von allen beantwortet wird, und die lautet im Grundmodul «Connect»: «Wer bin ich und warum bin ich hier?» Ganz wichtig ist der Hinweis, dass es nicht um die Frage «Was bin ich?» geht, sondern um «Wer bin ich?», denn da sind Grundüberzeugungen, Werte, Lebensziele usw. gemeint und keine Schilderung der Karriere oder beruflicher Erfolge. Die Frage ist deswegen einfach und zugleich extrem anspruchsvoll. Sie ist für so gut wie jeden ungewohnt, überraschend und zwingt dazu, sich aus der Komfortzone des üblichen Business-Smalltalks herauszuwagen. Spätestens wenn die Gruppe merkt, wie gut das tut, wenn man nur Lob dafür bekommt, dass man seine Komfortzone verlassen und sich geöffnet hat, bricht der Damm der Zurückhaltung, und selbst Kollegen, die seit vielen Jahren in einem Team gearbeitet haben, erfahren Dinge, über die sie noch nie miteinander gesprochen haben. Am Ende berichten fast einhundert Prozent aller Teilnehmer, dass sie sich nach der Übung wesentlich stärker und vor allem nachhaltiger mit den anderen Kollegen verbunden fühlen und ein tieferes Verständnis füreinander entwickelt haben. Einer hat das einmal so ausgedrückt: «Nach der Connect-Übung kann ich mit diesen beiden anderen Menschen nie wieder so umgehen, wie ich vorher mit ihnen hätte umgehen können – absolut verblüffend!»

An der HWZ Hochschule für Wirtschaft Zürich wurde der Beyond-Leadership-Ansatz wissenschaftlich untersucht, hinterfragt und mit verschiedensten Gruppen getestet. Als Ergebnis kann festgehalten werden: Patrick Cowden hat ein Konzept entwickelt, das auf hervorragende Weise aktuellste Erkenntnisse der Leadership-

Forschung, aus Positive Psychology und aus der Praxis des Teambuildings in eine sehr einfache, pragmatische Übung übersetzt. Alle Tests in der Praxis bei kleinen, mittleren und grossen Unternehmen und sonstigen Organisationen aus verschiedenen Sektoren mit Gruppengrössen von weniger als 20 bis hin zu mehreren hundert Teilnehmern haben die Funktionsfähigkeit des Beyond-Leadership-Konzepts bestätigt, und das – überraschenderweise – ohne Ausnahme.

Je nach Zielsetzung kann das Grundmodul «Connect» um weitere Module zu einem «Activation Circle» ergänzt werden, die nach demselben Schema ablaufen, in denen aber jeweils andere Fragestellungen bearbeitet werden. Das erste Ergänzungsmodul mit dem Titel «Align» fokussiert auf das Wir-Gefühl, das heisst, die gestellte Frage beschäftigt sich mit den empfundenen gemeinsamen Werten. Im anschliessenden zweiten Ergänzungsmodul «Commit» geht es um die Definition von gemeinsamen Zielen und Prioritäten, worauf dann im dritten «Act» nach dem persönlichen Beitrag zur Erreichung der definierten Ziele gefragt wird. Abgeschlossen wird der «Activation Circle» des Beyond-Leadership-Konzepts mit einem speziellen Debriefing.

Wer sich noch vertiefter für die Gründe interessiert, warum «Beyond Leadership» so gut funktioniert, findet eine gute Beschreibung im Artikel der Forscher Creary, Caza und Roberts «Out of the box? How managing a subordinate's multiple identities affects the quality of a Manager-Subordinate relationship»<sup>46</sup>. Sie haben untersucht, wie sich die Berücksichtigung verschiedener Identitäten auf die Qualität der Vorgesetzten-Mitarbeiter-Beziehung auswirkt. Mit diesen verschiedenen Identitäten ist gemeint, dass alle Menschen neben ihrer Identität als Arbeitnehmer oder Vorgesetzter noch weitere Identitäten haben, zum Beispiel als Familiemensch, als Funktionsträger in einem Sportverein oder einer Partei usw.

Die Abbildung 12 zeigt die Auswirkungen des Vorhabens auf die Qualität der Vorgesetzten-Mitarbeiter-Beziehung. Ansätze, diese verschiedenen Identitäten im Verhältnis zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden bewusst zu integrieren und den jeweils anderen als Persönlichkeit mit Facetten auch ausserhalb des Jobs wahrzunehmen, werden inklusive Strategien genannt. Das Gegenmodell, nämlich sich ausschliesslich auf die Job-Dimension des Menschen zu beschränken, sind sogenannte exklusive Ansätze.

<sup>46</sup> vgl. Creary, Caza und Roberts «Out of the box? How managing a subordinate's multiple identities affects the quality of a Manager-Subordinate relationship», *Academy of Management Review*, 2015, Vol. 40, No. 4, 538–562

### Multiple Identities and the Quality of a Manager-Subordinate Relationship

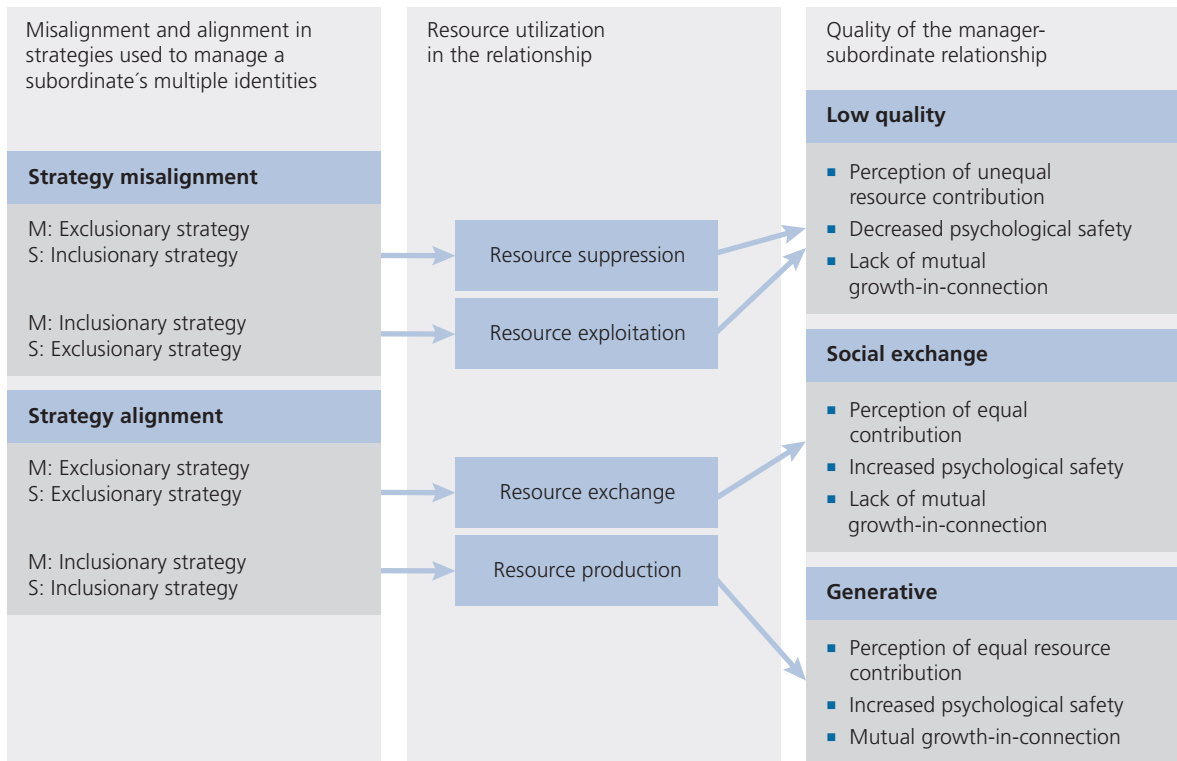


Abbildung 12: Auswirkungen exklusiver, inklusiver Strategien auf Vorgesetzten-Mitarbeiter-Beziehung<sup>47</sup>

Die Abbildung 12 zeigt auf, was es bedeutet, wenn sich Vorgesetzter und Mitarbeitender für jeweils einen Ansatz, inklusiv oder exklusiv, entscheiden. Ein echter Mehrwert entsteht nur dann, wenn sich beide, Vorgesetzter und Mitarbeitender, einig sind, dass sie sich gegenseitig als vielfältig geprägte Persönlichkeiten wahrnehmen und auf dieser Basis kooperieren wollen.

In diesem Zusammenhang ist der Begriff der «Psychological Safety» besonders wichtig, der in der Studie von Creary, Caza und Roberts mehrfach erwähnt wird. Es geht dabei darum, dass Teams immer dann sehr gute Leistungen bringen, wenn die Teammitglieder sich psychologisch sicher fühlen. Dabei geht es weniger um Sicherheit vor Angriffen, sondern vielmehr um das Gefühl einer Vertrautheit innerhalb der Gruppe, und diese Vertrautheit kann auf verschiedene Weise erzeugt werden. Seien es bestimmte Rituale in Meetings, ungeschriebene oder geschriebene Regeln der internen Kommunikation oder transparente und als fair empfundene Beförderungskriterien: Menschen brauchen das Gefühl, dass sie sich aufeinander verlassen können und gemeinsame Ziele verfolgen, damit sie ihr Leistungspotenzial voll einsetzen können.

<sup>47</sup> Quelle: Creary, Caza and Roberts, Academy of Management Review 2015, Vol. 40, No. 4, 538–562



Das ist kürzlich auch von Google in einer internen Studie eindrücklich bestätigt worden, bei der es um die Frage ging, welche Gründe ausschlaggebend dafür sind, dass einige Teams gemeinsam bessere Leistungen bringen als andere. Die «üblichen Verdächtigen» unter den möglichen Gründen, wie die Führungsleistung der Vorgesetzten oder die intellektuelle Leistungsfähigkeit der Teammitglieder, haben sich dabei als untaugliche Erklärungsmuster erwiesen. Entscheidend waren am Ende die «Psychological Safety», das heisst das Gefühl der Vertrautheit, der gegenseitigen Achtsamkeit, und der oben genannte inklusive Ansatz, der die verschiedenen Identitäten der beteiligten Personen integriert. Eine gute Beschreibung der Google-Studie hat die NY Times mit ihrem Artikel «What Google learned from its quest to build the perfect team»<sup>48</sup> geliefert.

Die Erfahrungen der HWZ in Zürich im Forschungsprojekt «Leadership 3.0» haben die bisherigen Untersuchungen zur Bedeutung der «psychologischen Sicherheit» bestätigt und gezeigt, dass das Beyond-Leadership-Konzept bei richtiger Anwendung zuverlässig in der Lage ist, Verbindungen zwischen Mitarbeitenden unabhängig von Hierarchie und Bereichszugehörigkeit aufzubauen. Gerade für Unternehmen mit netzwerkartigen, fluiden und holokratischen Strukturen ist es eine sehr gut geeignete Methode, um neuartige Führungsstrukturen aufzubauen. Es ist sozusagen das wichtigste Werkzeug für *Vorgenetzte*.

#### 4.4 Effizienzsteigerung in HR-Prozessen

Effiziente und effektive HR-Prozesse sind in allen Studien – wie auch in allen Expertengesprächen und Voruntersuchungen zu dieser Publikation – als Voraussetzung und Treiber für die Umsetzung der HR-Ziele 2022 identifiziert worden. Auch die Erwartungen des Managements (siehe 2.2) bringen klar zum Ausdruck, dass die Qualitäten der HR-Kernprozesse wie Rekrutierung und Personalentwicklung Grundvoraussetzungen für die Reputations- und Imagewirkung des Unternehmens auf dem internen und externen Arbeitsmarkt sind.

Das HRM verantwortet die Vorgabe und Lancierung der HR-Prozesse und setzt sich zum Ziel, eine effektive und effiziente Abwicklung zu ermöglichen, sei es durch die Linie oder durch HR-Mitarbeitende. Da sich die administrativen Aufgaben in den HR- und Führungsprozessen nie gänzlich erschöpfen werden, können Effizienzgewinne lediglich über Automatisierung, Standardisierung oder Umverteilung von Aufgaben realisiert werden. Instrumente, Vorlagen und Prozesse als «Hilfe zur Selbsthilfe» unterstützen und befähigen die Linie, Teile der HR-Kernprozesse selbstständig effizient und dennoch qualitativ einwandfrei abzuwickeln.

Wie in den vorgehenden Kapiteln bereits ausgeführt, ist die HR-IT die Basis zur Effizienzsteigerung, zur Erhöhung des Selbstbedienungsgrads sowie zur Digitalisierung der HR-Aufgaben. Die HR-System-Zielarchitektur orientiert sich an der Gesamt-IT-Strategie.

<sup>48</sup> vgl. Charles Duhigg «What Google learned from its quest to build the perfect team», NY Times, The Work Issue: Reimagining the Office, 25. Februar 2016, Kapitel 1