



ERGEBNISBERICHT TRENDSTUDIE 2024

AGILITÄT – (K)EIN THEMA IM HRM?

1. EINLEITUNG

In einem dynamischen Umfeld ist es für Organisationen wichtig, frühzeitig Signale für Veränderungen zu erkennen und auf diese rasch und flexibel reagieren bzw. diesen proaktiv begegnen zu können. Kurz: agil zu sein. Dabei gibt es nicht die eine Definition, was Agilität genau bedeutet. Im Rahmen der Trendstudie wurde Agilität als die Fähigkeit einer Organisation und ihrer Organisationsmitglieder angesehen, sich schnell und kontinuierlich an Markt- und Umweltveränderungen anzupassen und dadurch ihre Widerstandsfähigkeit zu erhöhen. Hierbei stellt sich die Frage, was dies für das Human Resource Management (HRM) einer Organisation bedeuten kann. Das HRM ist dabei auf drei Ebenen gefordert:

ERSTENS ist das HRM in seiner **transformationsfördernden und gestaltenden Rolle** gefordert. Wenn die Organisation als Ganzes oder einzelne Bereiche agiler werden möchten, kann das HRM in diesem Transformationsprozess einen wichtigen Beitrag leisten. Ansatzpunkte für die Transformation liegen in Strategie, Struktur, Kultur, Führung, Prozessen und in den HR-Instrumenten (Häusling & Fischer, 2020; Stock-Homburg & Gross, 2019).

ZWEITENS geht es um die **Agilität in den HR-Instrumenten und -Prozessen**. In agil arbeitenden und aufgestellten Organisationen passen traditionell ausgerichtete HR-Prozesse und -Instrumente wie z.B. die Personalentwicklung oder das Performance Management nicht mehr, da sich die Anforderungen gewandelt haben. Die «HR-Produkte» müssen entsprechend hinterfragt, verändert oder neu gedacht werden. Zum Beispiel: Wie können Laufbahnen und Entwicklungswege in teambasierten Netzwerkstrukturen gestaltet werden? Gleichzeitig stellt sich die Frage, wie der HR-Prozess und die jeweiligen Instrumente in sich agiler gestaltet werden können, damit sie schneller und einfacher veränderbar werden, um selbst agil auf veränderte Umweltbedingungen reagieren zu können.

Und **DRITTENS** geht es um die **Agilität in der HR-Organisation selbst**. Wie kann die eigene HR-Organisation agiler arbeiten und sich agiler aufstellen.

Über diesen Bericht

Im Rahmen einer gemeinsamen Impulsbefragung des Instituts für Personalmanagement und Organisation der Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW) und HR Today sind wir der Frage nachgegangen, ob und inwieweit Agilität ein Thema im HRM in Organisationen in der Schweiz ist, und zwar aus verschiedenen Perspektiven: Inwiefern unterstützt das HRM die Organisation als Ganzes oder einzelne Organisationseinheiten dabei, agiler zu werden? Inwieweit ist das HRM als Organisationseinheit selbst agil? Der vorliegende Bericht beschreibt die Ergebnisse der Impulsbefragung, die im Rahmen der Trendstudie online durchgeführt wurde (Teil I), und stellt ausgewählte Fallbeispiele aus vier Unternehmen vor (Teil II).



Wer sich weiter in das Thema vertiefen möchte, sei an dieser Stelle auf das essential «Agilität im HR-Management – Grundlagen, Konzepte, Impulse» verwiesen (Mücke, 2024). Das essential gibt einen Überblick zu Agilität im Unternehmenskontext und zeigt deren Relevanz für das HR-Management auf. Es stellt die wichtigsten agilen Prinzipien, Begrifflichkeiten und Methoden vor. Am Beispiel von Rekrutierung, Personalentwicklung und Performance Management wird skizziert, welche konkreten Anforderungen und Ansatzpunkte sich daraus für die Gestaltung von HR-Prozessen und -Instrumenten ableiten und wie die HR-Organisation selbst agiler aufgestellt und gestaltet werden kann. Damit liefert das essential Orientierung und Hilfestellung dabei, die aktuelle Agilitätsdebatte für die eigene HR-Arbeit einzuordnen.

TEIL I

ERGEBNISSE DER IMPULSBEFragung

Im Folgenden werden die Ergebnisse der Impulsbefragung vorgestellt. Die Eckdaten der Trendstudie finden interessierte Leser:innen am Ende des Berichts.

1. IST AGILITÄT AKTUELL EIN THEMA IM HRM?

Agilität im HRM ist in vielen Organisationen ein Thema – unabhängig von der Unternehmensgrösse

Knapp zwei Drittel der befragten Personen (62 Prozent) geben an, dass Agilität aktuell ein Thema für das HRM in ihrer Organisation ist (siehe Abbildung 1). Bei 31 Prozent ist es aktuell kein Thema und 7 Prozent können dazu keine Angabe machen.

Ist Agilität aktuell ein Thema für das HRM in Ihrer Organisation?

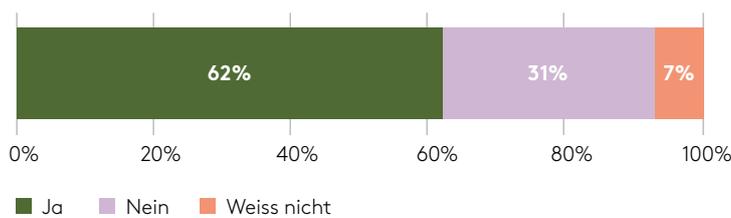


Abbildung 1: Agilität ein Thema im HRM

Dabei haben wir keine signifikanten Unterschiede zwischen KMU und Grossunternehmen¹ gefunden. Das heisst, basierend auf den vorliegenden Daten können wir nicht davon ausgehen, dass die Unternehmensgrösse einen Einfluss darauf hat, ob Agilität ein Thema im HRM ist oder nicht.

Danach gefragt aus welchen **Gründen Agilität kein Thema im HRM** ist (Mehrfachnennungen möglich) nennen die befragten Personen am häufigsten, dass sie andere Prioritäten im HR haben (61 Prozent), gefolgt davon, dass die Zeit (41 Prozent) und die Kompetenzen (27 Prozent) fehlen.

¹ Grössenklassen der Organisationen gemäss dem Bundesamt für Statistik (BFS): KMU haben weniger als 250 Mitarbeitende, Grossunternehmen haben mehr als 250 Mitarbeitende.

2. INWIEFERN IST AGILITÄT EIN THEMA IM HRM?

Unterstützung der agilen Transformation und agile Gestaltung HR-Prozesse und -Instrumente im Fokus

Bei den befragten Personen, bei denen Agilität aktuell ein Thema im HRM ist, fällt auf, dass bei der Präzisierung, inwiefern dies der Fall ist auf, zwei Aspekte besonders häufig angegeben werden (siehe Abbildung 2): Erstens spielt HR bei vielen Organisationen eine zentrale Rolle bei der Unterstützung der agilen Transformation. So geben 60 Prozent an, dass HR eine wichtige Rolle in der Transformation der Organisation (oder einzelner Einheiten) hin zu mehr Agilität einnimmt. Zweitens geht es häufig um die Anpassung der HR-Prozesse und -Instrumente selbst: Über die Hälfte (53 Prozent) geben an, dass sie HR-Prozesse und -Instrumente so gestalten, dass diese den Anforderungen einer (teilweise) agilen Organisation besser gerecht werden.

Gleichzeitig fällt jedoch auch auf, dass offenbar noch andere Aspekte von Agilität im HRM in der Praxis gelebt werden. So berichten über ein Drittel (36 Prozent), dass ihr HRM die Führungskräfte zum Thema Agilität qualifiziert und bei 30 Prozent gilt dies auch für die Mitarbeitenden. Ebenfalls gibt rund ein Drittel der befragten Personen (34 Prozent) an, agile Methoden im HR zu nutzen; das HR selbst ist jedoch nur bei 18 Prozent der Befragten organisatorisch agil aufgestellt. Bei 28 Prozent ist das HR direkt in die Organisationseinheiten eingebunden, während bei 8 Prozent kein klassisches HRM existiert und die HR-Aufgaben von den Organisationsmitgliedern selbst übernommen werden.

Inwiefern ist Agilität ein Thema in Ihrem HRM?

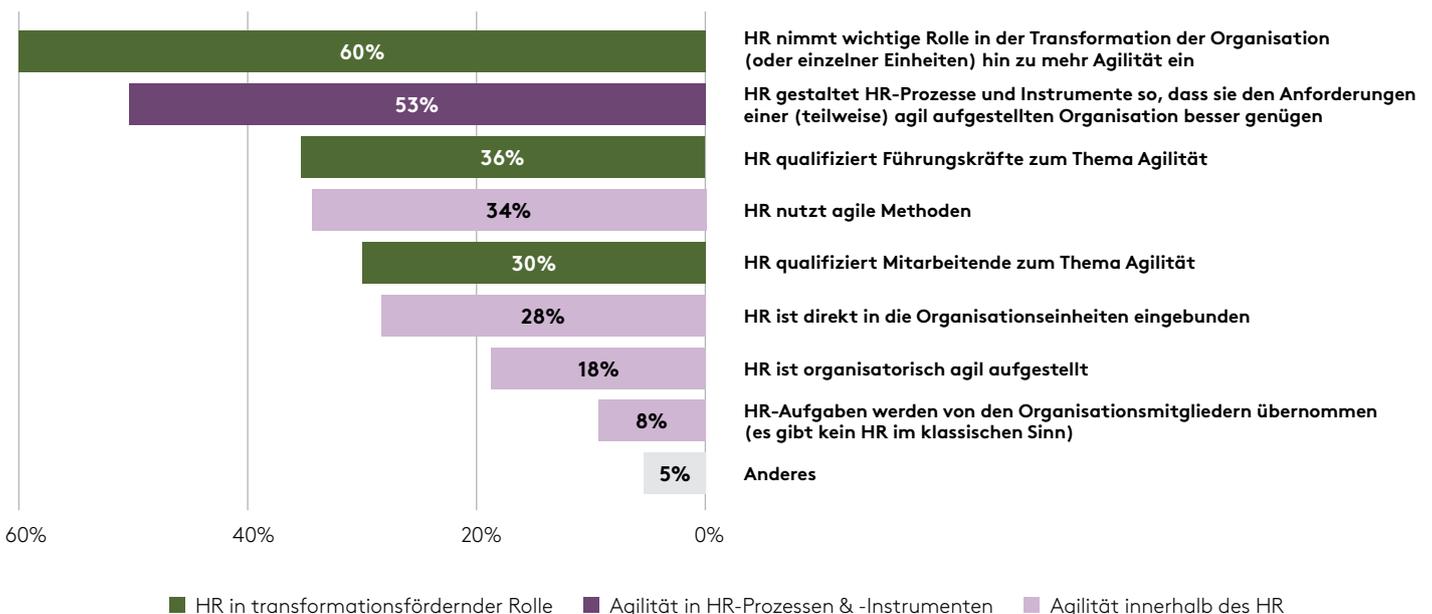


Abbildung 2: Themen von Agilität im HRM (Mehrfachnennung)

Bei dieser Frage waren Mehrfachnennungen möglich. Etwas mehr als ein Viertel (28 Prozent) hat nur eine Antwort angekreuzt, jedoch hat mehr als die Hälfte (48 Prozent) zwei oder drei und knapp ein Viertel (24 Prozent) mehr als drei Antworten angekreuzt. Dies deutet darauf hin, dass, wenn Agilität im HRM eine Rolle spielt, meistens verschiedene Facetten von Agilität zum Tragen kommen.

Die Themen, die im HRM im Zusammenhang mit Agilität relevant sind, unterscheiden sich teilweise nach der Grösse der Organisation (siehe Abbildung 3). In Grossunternehmen werden agile Methoden häufiger eingesetzt und auch die Qualifizierung von Mitarbeitenden und Führungskräften zum Thema Agilität ist häufiger ein Thema als in KMU. Hingegen geben Teilnehmende aus KMU häufiger an, dass ihr HRM direkt in die Organisationseinheiten integriert ist oder HR-Aufgaben von den Organisationsmitgliedern übernommen werden. Diese Unterschiede können darin begründet sein, dass in kleineren Unternehmen i.d.R. weniger Ressourcen im HR zur Verfügung stehen und dieses generalistischer ausgerichtet ist.

Inwiefern ist Agilität ein Thema in Ihrem HRM?

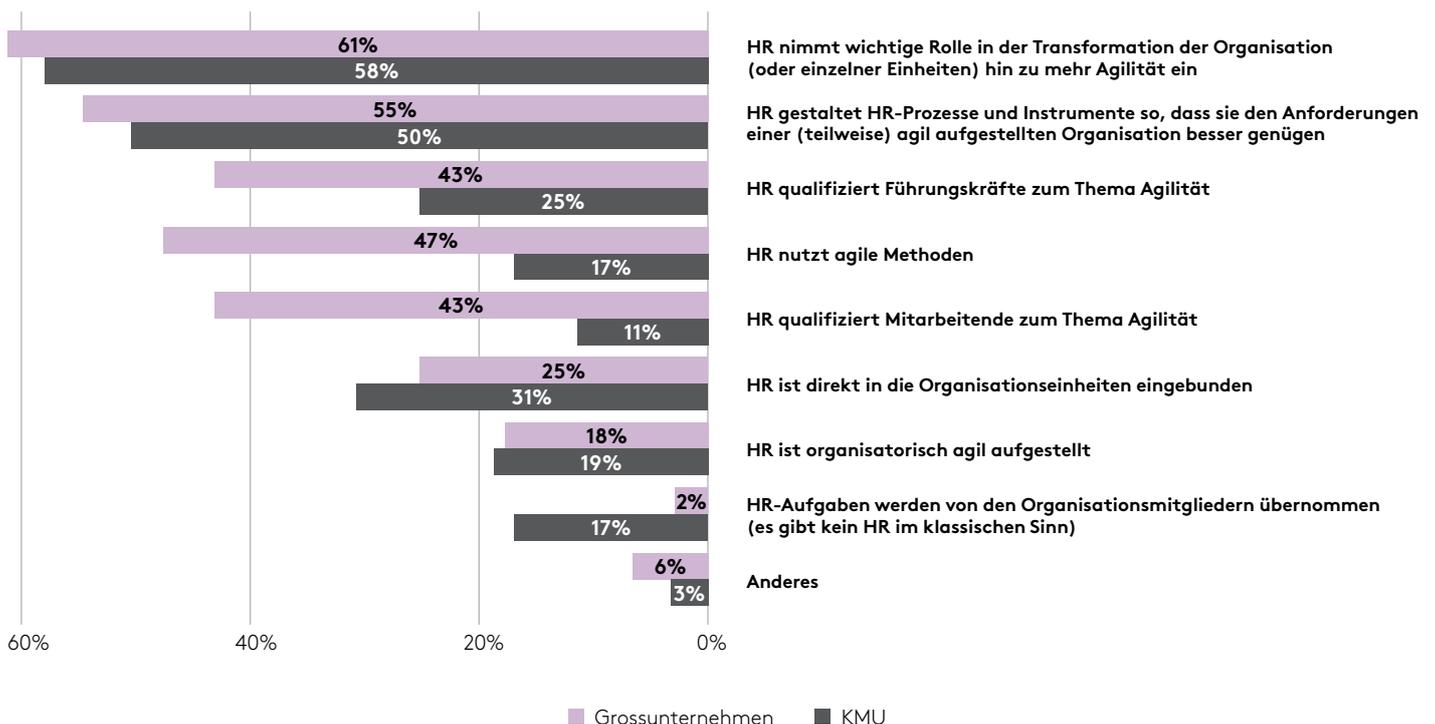


Abbildung 3: Themen von Agilität im HRM: Vergleich Grossunternehmen und KMU (Mehrfachnennung)

3. WARUM BESCHÄFTIGT SICH HR MIT AGILITÄT?

Wichtigster Treiber ist das Bedürfnis des Business

Die Gründe, warum sich HR mit Agilität beschäftigt, sind vielfältig. Die Ergebnisse deuten jedoch darauf hin, dass das Business in den meisten Organisationen der ausschlaggebende Faktor ist (siehe Abbildung 4): Auf die Frage, was die Haupttreiber im HRM waren, um sich mit Agilität zu beschäftigen, nennt die Hälfte (49 Prozent) das «Bedürfnis des Business» und knapp die Hälfte (45 Prozent) «Effizienzgewinne». Weitere Treiber sind «die bisherige Arbeitsweise stiess an Grenzen» (41 Prozent), «Neues ausprobieren» (39 Prozent) und weil «ein Teil der Organisation agil arbeitet» (37 Prozent).

Was waren die Haupttreiber im HRM, um sich mit Agilität zu beschäftigen?

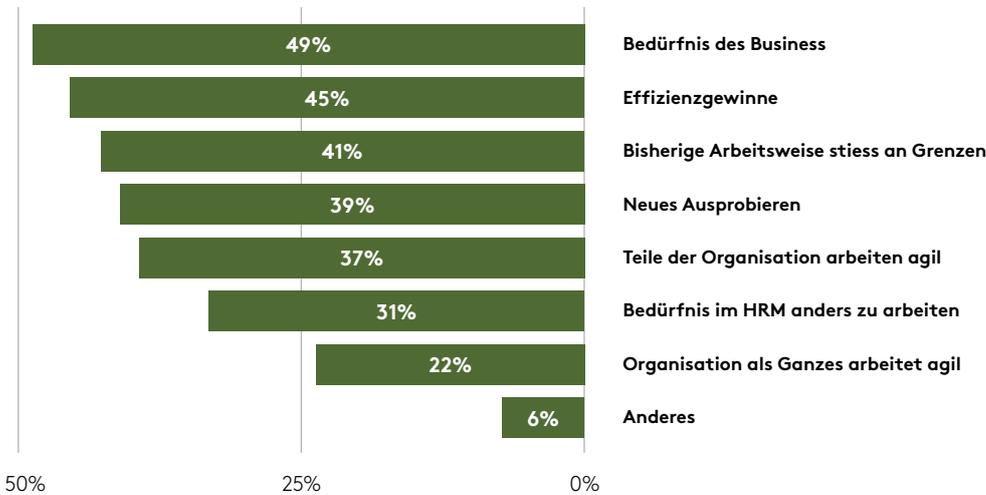


Abbildung 4: Treiber von Agilität im HRM (Mehrfachnennung)

Auch bei den Treibern gibt es signifikante Unterschiede zwischen KMU und Grossunternehmen (siehe Abbildung 5). Personen aus Grossunternehmen geben häufiger (51 Prozent) als Treiber an, dass die bisherige Arbeitsweise an Grenzen gestossen ist, als Personen aus KMU (28 Prozent). Mehr als ein Drittel (39 Prozent) der befragten Personen aus KMU geben an, dass ihre Organisation als Ganzes agil arbeitet, während dies nur bei 10 Prozent der befragten Personen aus Grossunternehmen der Fall ist. In Grossunternehmen arbeiten deutlich mehr Teile der Organisation agil (45 Prozent) als dies in KMU der Fall ist (25 Prozent).

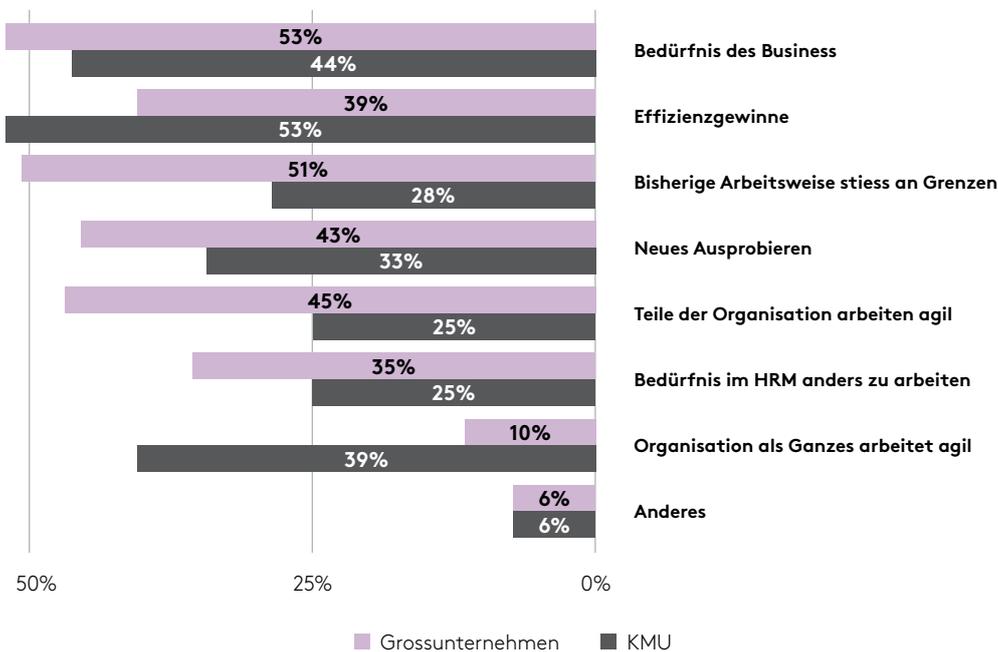


Abbildung 5: Treiber von Agilität im HRM: Vergleich Grossunternehmen und KMU (Mehrfachnennung)

4. MEHRWERT VON AGILITÄT FÜR DAS HRM

Mehrwert zeigt sich sowohl im «Inneren» als auch in der Aussenwirkung

Wo sehen Organisationen den grössten Mehrwert für ihr HRM in Bezug auf Agilität? Diese Frage wurde in der Impulsbefragung als offene Frage gestellt. Die stichwortartigen Antworten der Befragten wurden anhand von 126 Codierungen kodiert, aus denen schliesslich vier thematische Schwerpunkte gebildet werden konnten:

- **Anpassungsfähigkeit, Flexibilität & Transparenz**

Unter diesem Schwerpunkt wurden Antworten subsumiert, die bekannte Agilitätsziele aufgreifen und die stark mit dem Wunsch zusammenhängen, in einer von VUCA geprägten Welt besser zurechtzukommen. Ein grosser Mehrwert wird in der Anpassungsfähigkeit gesehen, da mit Agilität auf die Anforderungen des Marktes reagiert werden kann. Agilität helfe auch, zusätzliche Flexibilität im HR zu gewinnen. Ein weiterer Vorteil wird in der erhöhten Transparenz gesehen.

- **Zusammenarbeit & Kultur**

Ein Mehrwert wird auch in der Zusammenarbeit und Kultur gesehen, z.B. durch die Einführung regelmässiger Meetings. Des Weiteren wurde die Förderung der interdisziplinären Zusammenarbeit, ein besseres Arbeitsklima oder auch mehr Vertrauen genannt. Als weiterer Aspekt wurde das Thema Verantwortung hervorgehoben: Agilität fördere eigenverantwortliches Arbeiten sowie die (Ver-)Teilung von Verantwortung und befähige so die Mitarbeitenden und fördere deren Mitsprache.

- **Leistungsfähigkeit des HR**

Unter bessere und schnellere Leistungsfähigkeit des HR fallen Antworten, die sich beispielsweise darauf beziehen, dass HR-Prozesse im Rahmen der agilen Transformation umgestellt und effizienter gestaltet werden können. Generell werde durch Effizienzgewinne die Reaktionszeit erhöht und Entscheidungen schneller getroffen. Agilität helfe zudem, Aufgaben zu priorisieren und die HR-Funktion sinnvoll auszufüllen. Denn durch Agilität rücke das HR näher an das Business, was sich auch in einer höheren Zufriedenheit der Kund:innen zeige.

- **Arbeitgebendenattraktivität & Zufriedenheit Mitarbeitende**

Ein weiterer Mehrwert von Agilität wird in der gesteigerten Arbeitgebendenattraktivität gesehen. Zudem seien die Mitarbeitenden zufriedener und motivierter.

5. BLICK IN DIE ZUKUNFT

Agilität wird noch stärker zum Thema – für die Organisationen als Ganzes und für das HR

Auf der Grundlage unserer Daten können wir sagen, dass Agilität in den nächsten drei Jahren für das HR und die ganze Organisation an Bedeutung gewinnen wird (siehe Abbildung 6). Die grosse Mehrheit der Befragten (85 Prozent) gibt an, dass die Bedeutung von Agilität in ihrem HR in den nächsten drei Jahren zunehmen wird. Fast alle (92 Prozent) sind der Meinung, dass Agilität in ihrer Organisation wichtiger wird.

Die Wichtigkeit von Agilität...

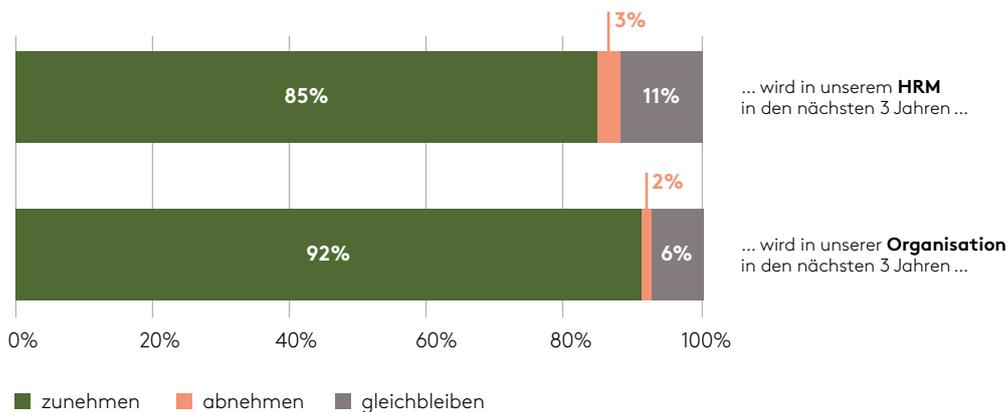


Abbildung 6: Zukünftige Wichtigkeit von Agilität

Selbst bei den Teilnehmenden, bei denen Agilität derzeit kein Thema im HR ist, gehen fast zwei Drittel (65 Prozent) davon aus, dass Agilität in den nächsten drei Jahren ein Thema im HR werden könnte (siehe Abbildung 7). Gut ein Drittel (36 Prozent) hält dies für eher oder sehr unwahrscheinlich.

Wie wahrscheinlich ist es, dass Agilität in Ihrem HRM in den nächsten 3 Jahren ein Thema werden könnte?

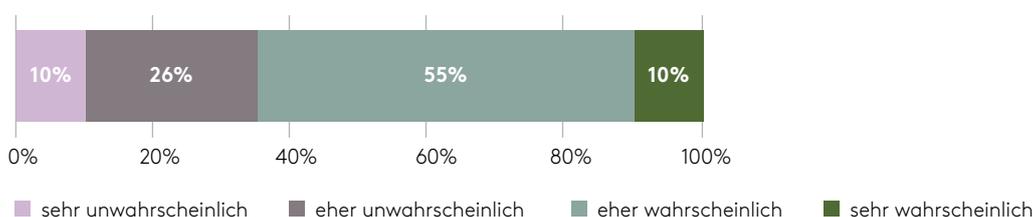


Abbildung 7: Zukünftige Bedeutung von Agilität im HRM von Organisationen, in denen sich das HR derzeit nicht mit dem Thema beschäftigt

Wo liegt der grösste Handlungsbedarf in Bezug auf Agilität im HRM?

In einer offenen Frage wurden die teilnehmenden Personen gefragt, wo sie den grössten Handlungsbedarf in Bezug auf Agilität im HRM sehen. Die folgenden zwei Themen haben sich als besonders relevant herauskristallisiert:

- Innerhalb des HR: Überarbeitung der Prozesse & Kompetenzaufbau**
 Ein grosser Handlungsbedarf im HR selbst wird in der Überarbeitung, Harmonisierung und Digitalisierung der Prozesse gesehen. Darüber hinaus wird Handlungsbedarf bei der Förderung von Agilität in der Zusammenarbeit mit der Linie und im Aufbau der für Agilität notwendigen Kompetenzen wahrgenommen.
- In der gesamten Organisation: Kulturentwicklung**
 Mit Blick auf die Organisation als Ganzes wird die Kulturentwicklung in Richtung Agilität als zentrales Handlungsfeld angeführt, wobei hier Themen wie Fehlerkultur, kontinuierliches Lernen oder Offenheit für ein agiles Mindset genannt werden. Dabei geht es zum einen um die noch zu leistende Überzeugungsarbeit, innerhalb des HR und in der Organisation, zum anderen um die Sensibilisierung und Befähigung der Mitarbeitenden und insbesondere der Führungskräfte.

6. FAZIT

Agilität im HRM ist in vielen Organisationen ein Thema, unabhängig von der Unternehmensgrösse. Am häufigsten wurde genannt, dass HR die Transformation der Organisation in Richtung Agilität unterstützt. Am zweithäufigsten werden HR-Prozesse und -Instrumente agiler gestaltet, um den Anforderungen des Business besser gerecht zu werden. Noch am wenigsten verbreitet ist Agilität innerhalb des HR.

Hinsichtlich der Einschätzung der zukünftigen Entwicklung sind die Ergebnisse eindeutig: **Die Relevanz von Agilität im HR und in der gesamten Organisation wird in den kommenden Jahren (weiter) zunehmen** – sowohl in den Organisationen, die sich bereits mit Agilität im HR beschäftigen, als auch in den Organisationen, in denen dies derzeit noch nicht der Fall ist. Handlungsbedarf wird im HR selbst in der Prozessoptimierung und im Aufbau relevanter Kompetenzen gesehen; organisationsweit steht die Entwicklung der Unternehmenskultur im Vordergrund.

Die Ergebnisse dieser Impulsbefragung machen deutlich, dass Agilität ein hoch relevantes Thema ist, bei dem viel in Bewegung ist. **Doch wie sieht die konkrete Umsetzung in der Praxis aus?** Die Teilnehmenden wurden gefragt, ob sie ein spannendes Projekt oder Fall zum Thema hätten und bereit wären, sich mit uns darüber auszutauschen. Aus diesem Austausch entstanden die vier spannenden Fallbeschreibungen, die nun im zweiten Teil des Berichts vorgestellt werden.

TEIL II

FALLBEISPIELE AUS SCHWEIZER UNTERNEHMEN

Was bedeutet Agilität im HRM konkret in der Unternehmenspraxis? Im Folgenden werden vier Fallbeispiele aus sehr unterschiedlichen Unternehmen vorgestellt, die aufzeigen, dass die Auseinandersetzung mit Agilität im HRM vielseitig und auf vielen Ebenen herausfordernd ist.

AGILES HR BEI DER AXA SCHWEIZ

AXA Schweiz

Rund zwei Millionen Kundinnen und Kunden vertrauen auf die Expertise der AXA Schweiz in der Personen-, Sach-, Haftpflicht-, Rechtsschutz- und Lebensversicherung sowie in der Gesundheits- und beruflichen Vorsorge. Mit innovativen Produkten und Dienstleistungen rund um Mobilität, Gesundheit, Vorsorge und Unternehmertum sowie einfachen, digitalen Prozessen steht die AXA ihren Kundinnen und Kunden als Partnerin zur Seite. Dafür setzen sich rund 4500 Mitarbeitende sowie die 3000 Kolleginnen und Kollegen im Vertrieb persönlich ein. Die AXA Schweiz mit Hauptsitz in Winterthur gehört zur AXA Gruppe und erzielte 2023 ein Geschäftsvolumen von CHF 5,8 Mia. Im Ressort Human Responsibility (HR) arbeiten rund 140 Mitarbeitende, wovon etwa 100 in agilen Strukturen und Prozessen arbeiten. www.axa.ch

Ausgangslage

Das HR der AXA Schweiz war klassisch als Expert:innenorganisation mit einem Business-Partner-Modell in hierarchischen Strukturen organisiert. Transformation ist im Unternehmen aufgrund der wachsenden Anforderungen, insbesondere durch die Digitalisierung, schon lange ein Thema. Vor über zehn Jahren startete daher eine agile Transformation von Business und IT für die Umsetzung deren Projektportfolios. Bei dieser Transformation ging und geht es noch immer primär darum, die gemeinsame Erarbeitung neuer Lösungen und Produkte flexibler, schneller und näher an den Kundinnen und Kunden zu gestalten. Das HR war von Anfang an unterstützend für Governance-Themen und die Anpassung von Prozessen dabei, z. B. bei der Erarbeitung und Einstufung neuer Rollen oder der Weiterentwicklung des Performance-Managements hin zu mehr Teamverantwortung. Das HR hat somit zum einen die Rolle als Transformationsbegleiterin und Unterstützerin der Agilität im Unternehmen eingenommen. Zum anderen experimentierte das Ressort HR selbst in Teilbereichen mit Experimenten zur agilen Zusammenarbeit. So wurden z. B. teilweise agile Rollen und Zeremonien eingeführt, jedoch ohne die bestehenden Rollen und Prozesse konsequent abzuschaffen. Um die daraus entstehenden Probleme wie Verantwortungsdiffusion und komplexe, schwer verständliche Prozesse zu adressieren, wurde ein Kernteam zusammengestellt, welches von der HR-Leiterin den Auftrag erhielt, ein klares, zukunftsfähiges Zusammenarbeitsmodell zu erarbeiten. Dies nicht zuletzt, damit das HR ihre Rolle in der Unternehmenstransformation konsequent vorleben kann. Hauptziele der neuen Aufstellung waren und sind die gemeinsame Schaffung von Mehrwert zusammen mit dem Business und eine sinnvolle, möglichst effektive Zusammenarbeit innerhalb des Ressorts.

Vorgehen bei der Agilen Transformation des HR

Aus diesem Auftrag heraus startete 2019 das Kernteam, welches die Eckpunkte der neuen Organisation in Bezug auf Strukturen, Prozesse und Rollen ausarbeitete. Gegen Ende 2020 erfolgte dann die Umstellung auf eine Dienstleistungsstruktur mit geteilter Führung (Product Owner für die fachliche Führung, Agile Master für die methodische Führung – z. B. für Teamentwicklung oder agile Methoden –, People Developer für die Linienführung). Die Produktstrukturierung erfolgte dabei im Wesentlichen entlang des Employee Lifecycle (z. B. Employer Attractiveness, Sourcing & Onboarding, Organisational & Personal Development). Das HR-Leitungsteam, verantwortlich für Strategie, Finanzen und Transformation, umfasste alle Product Owner, Agile Master und People Developer, den Sektorleiter HR Operations sowie die HR-Leiterin und kumulierte sich somit auf 16 Personen. Einzige Ausnahme innerhalb des Ressorts HR blieb der Sektor HR Operations. Er ist auch heute noch klassisch organisiert, da in diesem Sektor die Prozesseffizienz im Zentrum steht und weniger die Reaktionsfähigkeit auf Veränderungen.

Das neue Organisationsmodell des Ressorts wurde schrittweise weiterentwickelt. Nach dem ersten Jahr, d. h. 2021, folgte die Schärfung des «Why» – hier waren u. a. folgende Fragen zentral: Warum hilft uns das neue Setup? Welche Rahmenbedingungen erfüllen wir damit? Warum ist es ein zukunftsgerichteter Mehrwert für das Unternehmen? – und ein Upskilling für die neuen Führungsrollen, insbesondere in Bezug auf methodische Fähigkeiten und das Verständnis von Verantwortung und Zusammenspiel. Nach



zwei Jahren wurde ein Review der Struktur und der Prozesse vorgenommen: Einerseits resultierte daraus eine feingranularere Produktstruktur, die für das HR besser handhabbar und für das Business besser verständlich ist (z. B. Aufteilung des Produkts Sourcing & Onboarding in die beiden Produkte Recruiting und Young Talents Management). Andererseits wurde das Leitungsteam von 16 auf sieben Personen verschlankt. Neu vertreten die sieben Personen jeweils eine spezifische Perspektive (z. B. Kundinnen und Kunden, Strategie, Mitarbeitende) in den Strategie- und Steuerungsaufgaben. Weiter haben wir durch die Einführung einer Flight-Level-Architektur² mit den drei Ebenen Strategie, End-2-End-Koordination und Umsetzung sowie entsprechend geschärften Prozessen in der produktübergreifenden Steuerung und Zusammenarbeit 2023, d. h. drei Jahre nach der Einführung, führten wir ein Strategie-Review durch und justierten darauf aufbauend die Produktstruktur und -inhalte erneut. Zudem optimieren wir im Sinne einer kontinuierlichen Verbesserung laufend unsere Prozesse.

Lessons Learned

Ein zentraler Erfolgsfaktor war, dass wir die Zielsetzung nach einem Jahr schärften: weg von der Vorstellung von Agilität als Lösung, hin zu einem Verständnis, welchen Beitrag wir als Ressort HR für das Unternehmen leisten. Als HR sind wir Teil der Veränderung und wir schaffen Mehrwert für das Unternehmen als Ganzes. Dies erreichen wir durch Transparenz, Flexibilität und Fokus, alles Prinzipien der agilen Zusammenarbeit. Daher ist das agile Modell für uns passend. Zudem war es wichtig, an der Führung anzusetzen: Das verkleinerte Leistungsteam und klare Verantwortlichkeiten (Flight-Level-Architektur) waren weitere Erfolgsfaktoren. Wir haben bewusst ein agiles Vorgehen für die Einführung gewählt, weil uns klar war, dass wir nicht alles wissen und auf dem Weg lernen müssen. Agilität muss agil eingeführt werden, sonst ist sie unseres Erachtens nicht glaubwürdig. Viel gelernt haben wir ebenfalls in Bezug auf die Definition und den Schnitt geeigneter HR-Produkte. Der anfänglich oft zu gross gewählte Produkteschnitt führte zu «Bottlenecks» und Unklarheit in Bezug auf die Ansprechpersonen. Durch einen feingranularen Produkteschnitt, der sowohl für das Business als auch für uns selbst besser verständlich ist, und eine an die jeweilige Problemstellung angepasste Methodik konnten wir diesbezüglich grosse Fortschritte erzielen.

Hinsichtlich Stolpersteine zeigte sich, dass das Klären des Warums («the reason why») entscheidend ist. Wenn man den konkreten Mehrwert nicht im Blick hat und dieser nicht allen Beteiligten klar ist, kann die Umstellung dogmatisch und wenig motivierend wirken. Daher war es wichtig, dem «Why» mehr Aufmerksamkeit zu schenken. Dies haben wir, wie aufgezeigt, nach dem ersten Jahr fokussiert angegangen. Ein weiterer Stolperstein liegt darin, im Alltagsstress in alte, bekannte Handlungsmuster zu verfallen, die in der neuen Konstellation und den veränderten Rahmenbedingungen nicht mehr passen. Dem kann insbesondere dadurch begegnet werden, dass entsprechendes Verhalten im Rahmen der laufenden Retrospektiven transparent gemacht und thematisiert wird.

Ebenfalls eine grosse Herausforderung ist das Aushalten des Transformationsprozesses an sich, der immer auch zu Problemstellungen führt. Wir haben ein neues Modell mit neuen Führungsrollen (Product Owner, Agile Master, People Developer) geschaffen, wobei diese von ihren Rolleninhaberinnen und -inhaber zuvor noch nie ausgeübt wurden. Wir haben alle Steuerungs- und Koordinationsprozesse auf einen Schlag neu gestaltet. Diese neue Art der Zusammenarbeit, weg vom Expertentum hin zur Teamleistung, fordert von allen Mitarbeitenden ein grosses Umdenken.

Transformation und Change brauchen immer Zeit und es ist entscheidend, dass laufend nachjustiert werden kann. Vieles würden wir gleich machen, wenn wir das Projekt von neuem Starten könnten. Ändern würden wir hingegen, dass wir vermehrt externes Know-how einbeziehen würden, um ein schnelleres Lernen aller Beteiligten und insbesondere der neuen Führungsrollen zu ermöglichen.

Ausblick

Nebst der laufenden Optimierung unserer Dienstleistung und der HR-internen Prozesse nehmen wir nun unter anderem das Zusammenarbeitsmodell mit dem Business in den Fokus. Die sich schnell verändernden Rahmenbedingungen erfordern auch in Bezug auf Human-Responsibility-Themen neue Zusammenarbeitsformen zwischen dem HR und dem Business. Wir erleben eine grosse Bereitschaft und Energie zu Co-Creation, d. h. gemeinsames Erarbeiten von Themen und Lösungen im Kontext von «People & Culture», und wollen diese nutzen, um dem Ziel, gemeinsam Mehrwert für das Unternehmen zu schaffen, einen grossen Schritt näher zu kommen. Wir sind gespannt, wie sich die Rolle des HR dadurch in den kommenden Jahren weiterentwickeln wird.



KONTAKT

Stefan Kollbrunner,
 HR Strategy & Transformation Lead,
 AXA Schweiz,
 stefan.kollbrunner@axa.ch

² Basiert auf dem LEANability-Konzept von Leopold (2021)

ROLLENMODELL IM HR BEI DER BLS AG

Die BLS AG

Die BLS betreibt vier Geschäftsfelder: Im Geschäftsfeld Personenmobilität gestaltet die BLS die Mobilität für ihre Kundschaft – dazu gehören Angebote mit der Bahn, dem Bus, dem Schiff und dem Autoverlad. In einem weiteren Geschäftsfeld engagiert sich die BLS im Schienengüterverkehr, um Verkehr von der Strasse auf die Schiene zu verlagern. Das Geschäftsfeld Infrastruktur ist verantwortlich für ein 420 Kilometer langes Eisenbahnnetz aus Bahnhöfen, Fahrbahnen, Fahrleitungen, Tunneln und Brücken. Und das Geschäftsfeld Immobilien bewirtschaftet bestehende Immobilien, entwickelt ausgewählte Areale weiter und realisiert Neubauten. Das breite Angebot aus Bahn, Bus, Schiff, Autoverlad und Güterverkehr macht die BLS zu einem der grössten Verkehrsunternehmen der Schweiz mit rund 3100 Mitarbeitenden. www.bls.ch

Im HR arbeiten rund 40 Mitarbeitende. Bis 31.12.2022 war HR klassisch hierarchisch organisiert und funktionierte in der Beratung gemäss des Business Partner-Ansatzes nach Ulrich (1996). Neben der Beratung kümmerte sich ein Expertenteam um Themen wie Compensation und Benefits, Arbeitgeberpositionierung, Sozialpartnerschaft, Personalentwicklung und im Dienstleistungszentrum wurde die Personaladministration sowie die Payroll verantwortet.

Ausgangslage

2020 gab es einen Führungswechsel in der HR-Leitung. Dieser Führungswechsel bot uns die Gelegenheit und den Raum, die Organisations- und Zusammenarbeitsform bottom-up zu hinterfragen. Wir haben den Status quo den steigenden externen und internen Anforderungen an eine moderne HR-Organisation gegenübergestellt und über den Tellerrand hinausgedacht. Im Weiteren waren wir als HR-Team dezidiert der Auffassung, dass die Siloorganisation vor allem in der Beratung, d.h. die explizite Zuordnung der HR-Beratenden zu einem Betreuungsbereich, nicht mehr zeitgemäss ist und aufgebrochen werden sollte. Dies auch mit dem Ziel, eine ausgeglichenerere und bessere Verteilung der anfallenden Arbeit (Workload) zu erreichen. Weitere Treiber, die aus unserer Sicht eine Veränderung im HR notwendig machten:

- VUCA-Welt mit ihren veränderten Anforderungen
- Fortschreitende Digitalisierung (verstärkt durch die Pandemie)
- Neue BLS-Strategie und neues HR-Zielbild (HR-Strategie 2021/2022)
- Förderung und Umsetzung einer stärkenbasierten und disziplinenübergreifenden Zusammenarbeit
- Das vermehrte Arbeiten in Netzwerken



Vorgehen

Basierend auf diesen Überlegungen haben wir uns entschieden, unser HR in Anlehnung an Robertson (2016) holokratisch zu organisieren, d.h. basierend auf Rollen und Kreisen. Dabei sind wir in mehreren Schritten vorgegangen: Zuerst es war es wichtig, die notwendigen Voraussetzungen zu schaffen und eine «neue» Haltung zu entwickeln, wie wir die HR-Arbeit in Zukunft gestalten wollen. Dies umfasste:

- Die Trennung von Mensch und Rolle: ein Mensch kann verschiedene Rollen einnehmen
- Führung ist «nur» eine Tätigkeit, bzw. ist «nur» Arbeit und kann aufgeteilt und verteilt werden
- Je mehr Personen Führungsrollen ausfüllen, umso diverser, tragfähiger kommen Entscheidungen zu Stande und die Vielfältigkeit wird gefördert

Anschliessend ging es dann darum, die jeweiligen Rollen zu definieren. Dafür wurden in verschiedenen Workshops alle HR-Tätigkeiten aufgelistet und in sinnvolle Rollen zusammengefasst. Die Rollen wurden anschliessend in thematisch sinnvollen Kreisen zusammengefasst: Begeistern & Gewinnen, Betreuen & Beraten, Binden & Wertschätzen, Verändern & Entwickeln, Strategie & Support sowie HR-Services.

Ebenfalls wurden die Führungstätigkeiten in Rollen zusammengefasst, woraus die folgenden Führungsrollen entstanden sind:

- **People Lead:** Ansprechperson und Partner bei personellen Fragen und Situationen, sorgt für zufriedene Menschen mit guter Energie und zielgerichteter Entwicklung.
- **Strategy Lead:** Steuert den Strategieprozess von HR – von der Entwicklung über die Umsetzung bis zur Validierung.
- **Kreis Lead:** Sorgt für die reibungslose Zusammenarbeit innerhalb des Kreises und dass die erforderlichen Dienstleistungen erbracht werden können
- **Budget Lead:** Hat den Überblick über das Gesamt-Budget von HR

Der dritte und vorläufig letzte Schritt war der Rollenbesetzungsprozess. Im Rahmen von zwei Marktplatzveranstaltungen konnten sich die HR-Mitarbeiter:innen auf die von ihnen gewünschten Rollen bewerben. Es bestand die Gelegenheit, dass sich die Mitarbeiter:innen auf verschiedene Rollen in unterschiedlichen Kreisen bewerben konnten. Im Vorfeld des Rollenbesetzungsprozesses haben wir wichtige Prämissen festgelegt und kommuniziert: Eine davon war, dass niemand seinen Job verlieren würde. In mehreren Iterationen wurden dann die Rollen zugeteilt.

Per 1. Januar 2023 sind wir mit der neuen Kreis- und Rollenorganisation gestartet und im ersten Halbjahr 2023 entstand noch unsere «Verfassung», die HR-Charta. Darin sind die wichtigsten Leitlinien unserer Zusammenarbeit festgehalten. Zudem etablierten wir verschiedene agile «Zeremonien», d.h. bestimmte Meetingarten wie die Durchführung von Governance Meetings, Retros und Plannings etc.

Lessons learned

Nach nun etwas mehr als eineinhalb Jahren in der Kreis- und Rollenorganisation ist uns auf diesem Weg einiges gelungen, in anderen Punkten stehen wir noch am Anfang. Was gut funktioniert hat, ist das Aufbrechen der Silo-Organisation innerhalb der HR-Beratung. Durch das Verteilen der Führungsrollen ist die Führungsverantwortung und die anfallenden Arbeiten breiter abgestützt. Somit wurde die Verantwortung und der Workload von den Führungsmitarbeiter:innen reduziert. Hingegen hat der Abstimmungsprozess zwischen den Rollen nachvollziehbarerweise mehr Zeit in Anspruch genommen. Dadurch, dass die Mitarbeitenden verschiedene Rollen in unterschiedlichen Kreisen übernehmen konnten, wurde der stärkenbasierte Einsatz der Mitarbeitenden gefördert.

Hinsichtlich der Erfolgsfaktoren ist sicherlich anzufügen, dass die Veränderung bottom-up aus dem HR selbst heraus erfolgte, mit gleichzeitiger Unterstützung und Commitment des Vorhabens durch den CEO. Die HR Mitarbeiter:innen waren hoch committed und haben sich entsprechend engagiert. Ein weiterer Erfolgsfaktor war, dass wir pragmatisch vorgegangen sind und den Fokus auf die Umsetzbarkeit gelegt haben und weniger auf das dogmatische Befolgen eines Ansatzes. Dazu gehörte auch, dass sich unsere externe Beratung, die uns auf dem Weg begleitet hat, «zurückgehalten» hat und sich an den BLS-HR-Gegebenheiten orientiert hat.

Als Stolperstein oder Herausforderung erwies sich die Anschlussfähigkeit des Rollenmodells an die «hierarchische» BLS. Der Konzern setzt bei der Umsetzung der Strategie in der Tendenz eher auf herkömmliche/traditionelle Instrumente der Strategiearbeit. HR orientiert sich Stand heute «nur» an seinem Zielbild und setzt z.B. bei der Zielformulierung auf die OKR-Methode. Die Herausforderung besteht nun darin, diese beiden Welten zu vereinen. Zudem bringt das Rollenmodell neue Anforderungen mit sich z. B. an eine Lohnsystematik. Dies wiederum hat Auswirkungen auf die Gestaltung der Arbeitsverträge. So hat es noch einige Themen, die es zu adressieren und anzugehen gilt.

Wir sind überzeugt, dass wir für unsere HR-Organisation den passenden Umsetzungsweg gegangen sind. Verbesserungspotenzial sehen wir im Change Management und in einer zeitnäheren und konkreteren Kommunikation in die Organisation zu Beginn über den Purpose (das Warum), die konkrete Vorgehensweise etc. Die Mitarbeitenden, welche nicht direkt im Vorhaben involviert waren, nahmen wir als verunsichert wahr. Dies hätte durch eine bessere Change Kommunikation verhindert oder zumindest abgemildert werden können.

Ausblick

Die BLS AG als Ganzes ist hierarchisch organisiert. Aktuell beschäftigen wir uns mit der Frage, wie wir als HR mit unserem Rollenmodell besser an die «hierarchische» BLS andocken können. Zudem steht die Umsetzung des Rollenmodells in Bezug auf die Lohnfestsetzung sowie Lohnentwicklung an. Das sehen wir als eine grosse Herausforderung.



KONTAKT
Cornelia Kramer
 HR Business Partnerin, BLS AG
 cornelia.kramer@bbs.ch

METAMORPHOSE DER INOVA:SOLUTIONS AG ZU AGILITÄT UND SELBSTORGANISATION

inova:solutions AG

Seit fast 30 Jahren bietet die inova:solutions AG mit Sitz in Ostermundigen bei Bern hochperformante Software-Produkte und Dienstleistungen an, die sich eng an den individuellen Bedürfnissen ihrer Kundinnen und Kunden und Anwenderinnen und Anwender ausrichten. Unsere Lösungen für die öffentliche Hand und die Dienstleistungsbranche sind modular aufgebaut, lassen sich individuell zusammenstellen und decken das gesamte Spektrum moderner Controlling- und Planungsprozesse ab. Vom Reporting, über das Personalwesen und Controlling bis hin zum Finanzwesen. Im inova-Team arbeiten rund 45 Mitarbeitende. www.inova.ch

Ausgangslage

Die inova stand bis Mitte 2023 vor mehreren Herausforderungen wie Veränderungen des Marktumfelds, der Kundenanforderungen und der Wettbewerbssituation. Auch unternehmensintern gab es Herausforderungen wie mangelnde Agilität, langsame Entscheidungsfindung, unklare Zuständigkeiten, Verantwortlichkeiten und Kompetenzen. Zudem war eine zögerliche Eigeninitiative, eine latente Unzufriedenheit der Mitarbeitenden sowie eine Überlastung zentraler Schlüsselpositionen zu beobachten. Die Anpassung der Organisationsstruktur war für uns ein Schlüssel zur Bewältigung dieser Herausforderungen. Folgende Grundprinzipien und Gestaltungselemente sollten bei der Anpassung der Organisationsstruktur zur Anwendung kommen: Der radikale Verzicht auf Hierarchie und Macht sowie die konsequente Ausrichtung von Strukturen, Praktiken und Kultur auf Selbstführung. Zudem sollten Handlungsspielräume und Vertrauen geschaffen werden, damit die Mitarbeitenden mit ihren Talenten, ihrem Know-how und ihrer Kreativität in der Lage sind, alle anstehenden Probleme eigenverantwortlich und gemeinsam zu lösen. Durch mehr Autonomie und verteilte Autorität sollen Entscheidungskompetenzen dorthin verlagert werden, wo der Bedarf zu entscheiden besteht.

Vorgehen

Von Sommer bis Herbst 2023 wurde unter Begleitung einer externen Beratung ein neues Organisationsmodell entwickelt. Das so entstandene Rollenmodell inovaNEXT ist ein an der Holacracy (Robertson, 2016) angelehntes Modell, welches jedoch auf die Unternehmenskultur, die Strategie und die Bedürfnisse der inova zugeschnitten ist.

Die Organisation ist in verschiedene Kreise unterteilt, welche normalerweise die üblichen Departemente wie Entwicklung, Markt, Betrieb, HR usw. widerspiegeln. Innerhalb der Kreise gibt es verschiedene Rollen, die jeweils Verantwortlichkeiten aufweisen. Eine Person kann mehrere Rollen innehaben und in verschiedenen Krei-



sen vertreten sein. Durch diese Struktur fallen Verantwortungen und Entscheidungen nicht mehr auf den oberen Hierarchiestufen an, sondern bei den jeweils zuständigen Rollen. Grundsätzlich gibt es das klassische Vorgesetzten-Mitarbeitenden-Verhältnis somit nicht mehr. Alle Mitarbeitenden befinden sich auf gleicher Hierarchiestufe. Damit soll die Verantwortung mehr an Mitarbeitende übergeben und deren Mitspracherecht gefördert werden. Zur Entwicklung und Einführung dieses Rollenmodells haben wir diverse Workshops und Schulungen mit allen Mitarbeitenden durchgeführt, um eine breite Akzeptanz im Unternehmen zu fördern.

Mit der Umstrukturierung war auch die Schaffung eines «neuen HR» verbunden: der People Kreis. Davor war zwar eine Person für HR-Themen verantwortlich, jedoch nur in reduziertem Pensum neben der Hauptverantwortung als Projektleiter. HR-Themen erhalten mit einem eigenen Kreis im Rollenmodell und einer Person, die Vollzeit in diesem Bereich arbeitet, mehr Gewicht. Im People Kreis, der das HR und die dazugehörigen Projekte und Prozesse abbildet, sind verschiedene Rollen abgebildet wie bspw. ein «Skills

Strategist» oder ein «Recruitment Protagonist». In diesen Rollen sind oft Mitarbeitende, die keinen Hintergrund im HR haben, jedoch an der Entwicklung und Mitarbeit der Themen interessiert oder beteiligt sind. Damit wird auch hier den Mitarbeitenden ein Mitspracherecht und Verantwortung für Personalthemen gegeben. Entscheidungen werden dezentral gefällt, sofern nicht andere Kreise von den Entscheidungen betroffen sind. Der Kreis ist autonomer und damit reaktionsfähiger und agiler im Vergleich zur früheren Struktur.

Zudem kommen weitere agile Methoden im Unternehmen zum Einsatz, wie z.B. Scrum oder Lean in der Produktentwicklung. Hier sind wir aber nicht auf ein bestimmtes Framework oder Methode festgefahren, sondern je nach Bedürfnis wird die passende agile Methode respektive das passende Framework gewählt und eingesetzt.

Lessons learned

Wir haben erkannt, dass ein ganzheitlicher, systemischer Ansatz unerlässlich ist, um die komplexe Wechselwirkung zwischen Menschen und ihrem Umfeld fundiert zu erfassen. Dafür verwenden wir ein Modell, das vier eng miteinander verbundene Dimensionen umfasst: die individuelle innere Dimension (Haltung), die individuelle äussere Dimension (Kompetenzen), die kollektive innere Dimension (Kultur) und die kollektive äussere Dimension (Struktur). Das Zusammenspiel dieser Dimensionen eröffnete uns ein besseres Verständnis der Interaktionen zwischen unseren Mitarbeitenden, der inova und deren Umwelt. Um transformative Prozesse erfolgreich zu gestalten, ist es daher entscheidend, entlang dieser Dimensionen zu analysieren und sie gezielt sowie ausgewogen weiterzuentwickeln.

Aus diesem Ansatz haben sich für uns unter anderem folgende Massnahmen ergeben:

- **Systemisches Denken fördern:** Schulungen anbieten, um ein tieferes Verständnis für die komplexen Zusammenhänge in der Organisation zu entwickeln und das Bewusstsein für selbstorganisierte Strukturen zu stärken.
- **Organisationsklarheit erhöhen:** Klare Rollendefinitionen und transparente Anpassungsprozesse stärken, um Orientierung und Klarheit zu verbessern.
- **«Permanent Beta»-Ansatz fördern:** Eine Kultur des kontinuierlichen Lernens etablieren, um Flexibilität und Anpassungsfähigkeit sowohl der inova wie auch der Mitarbeitenden zu gewährleisten.
- **Offener Dialog und (Selbst-) Reflexion stärken:** Regelmässige Coachings und Reflexionsrunden einführen, um individuelle und kollektive Denkmuster zu hinterfragen und die Dialogfähigkeit sowie Konfliktlösung zu verbessern. Dadurch kann die psychologische Sicherheit im Team oder in der Organisation sowie das Geben und Aufnehmen von (konstruktivem) Feedback gestärkt werden.

Ausblick

Im People Kreis und in der Rolle des «Organization Gardener» werden aktuell Projekte entlang der genannten Dimensionen umgesetzt, wobei der Schwerpunkt auf Kommunikationsfähigkeiten und Haltungen liegt. Einzelgespräche und eine umfassende Mitarbeitendenumfrage haben wertvolle Hinweise auf Verbesserungspotenziale geliefert. Insbesondere auch in den Bereichen Feedback und psychologische Sicherheit, die für Selbstorganisation und dezentrale Entscheidungsprozesse entscheidend sind, gibt es noch Raum zur Verbesserung. Workshops, interne Kommunikation und Aufklärung zu den Themen sollen bei der Weiterentwicklung helfen. Zudem berichten wir in einer Blogserie über die Hintergründe zum Organisationmodell sowie zu Prinzipien der Organisationsentwicklung, sowohl als Information für unsere Mitarbeitenden als auch für Interessierte von extern.

Parallel dazu wird ein neues Lohnmodell entwickelt, das sich an den sieben Dimensionen des New Pay (Franke, Hornung & Nobile, 2019) orientiert. Im Fokus stehen Flexibilität, Transparenz, Mitsprache und kontinuierliche Verbesserung, die in Einklang mit den vier Dimensionen und ihren jeweiligen Entwicklungslinien stehen.



KONTAKT

Sandra Tschumi

Lead People Kreis, inova
s.tschumi@inova.ch

INVENTX: AGILITÄT FÜR FOKUS UND INTERAKTION IM HR

Inventx

Innovation, Interaktion, Swissness – Inventx ist die Schweizer IT- und Digitalisierungspartnerin für führende Finanz- und Versicherungsdienstleistende. An den Standorten in Chur, Zürich-Flughafen, St. Gallen und Bern leben die über 500 Mitarbeitenden Nähe zum Kunden. Inventx steht für höchstes Qualitäts- und Sicherheitsdenken sowie sichere Datenhaltung in der Schweiz – auch dank drei eigenen Rechenzentren. Das unabhängige und eigentümergeführte IT-Unternehmen konzipiert, betreibt und integriert Applikations-, IT- und Cloud-Lösungen für namhafte Kunden in der Finanz- und Versicherungsindustrie. Im Unternehmen gibt es bereits erste agile Ansätze und wir haben Teams, die agil arbeiten und aufgestellt sind. Im HR-Team arbeiten 11 Mitarbeitende inkl. der HR-Leitung (9,4 FTE) in unterschiedlichen Rollen: HR-Businesspartner, Talent Attraction & Acquisition, Personalentwicklung und HR-Spezialistin mit Fokus auf Administration und Lohn & Sozialversicherungen. www.inventx.ch

Ausgangslage und Zielsetzung

Inventx ist in einem dynamischen und sehr komplexen Umfeld tätig und ist in den letzten vier Jahren stark gewachsen. Die Anzahl der Mitarbeitenden hat sich gegenüber 2020 verdoppelt. Dieses schnelle Wachstum hat das Unternehmen vor verschiedene Herausforderungen gestellt, zu deren Bewältigung HR einen wesentlichen Beitrag leisten kann. Dazu gehören zum Beispiel die Rekrutierung von qualifizierten Mitarbeitenden mit sehr spezifischem technischem Know-how, ein strukturiertes Onboarding, die Vermittlung von Werten und Kultur, die Entwicklung von Karrierepfaden zur Stärkung der Retention, die Weiterentwicklung der Führungskultur oder auch die Sicherstellung von skalierbaren HR-Prozessen und Systemlandschaften.

Aus Sicht des HR-Teams war das schnelle Wachstum ebenfalls mit grossen Herausforderungen verbunden. Eine zentrale Schwierigkeit bestand darin – und dies gilt heute immer noch – operative und strategische HR-Themen zu vereinen und von einem reaktiven zu einem proaktiven Ansatz zu wechseln. Dies ist notwendig, um als HR einen Mehrwert in der Organisationsentwicklung zu bieten. Eine weitere bedeutende Herausforderung war die umfangreiche konzeptionelle Projektarbeit, die komplex und parallel verlief, so dass die Zeit für eine tiefgehende Verankerung im Unternehmen fehlte. Neue Konzepte wurden häufig erst dann umgesetzt, wenn sie nahezu fertig waren, anstatt durch mehr Iterativität und Co-Creation mit dem Business einen kontinuierlichen Output zu generieren. Dies gilt auch für die Gestaltung von Prozessen und Richtlinien, bei denen die Bedürfnisse der internen Kunden nicht immer ausreichend berücksichtigt wurden. Zudem gab es aufgrund des

Wachstums und der hohen Arbeitsbelastung Unklarheiten bezüglich der Zuständigkeiten, insbesondere bei HR-Projekten und -Prozessen, was zu einer mangelnder End-to-End-Verantwortung für bestimmte Themen führte.

Diese Herausforderungen des HR-Teams können nicht innerhalb eines Jahres gelöst werden. Deshalb wurde für die Entwicklung des gesamten Teams bewusst auf drei mittelfristig ausgerichtete Ziele gesetzt:

- Die Förderung der interdisziplinären Arbeit im Team, damit noch schneller und proaktiver auf die Bedürfnisse der Linie agiert werden kann.
- Bewusste Fokussierung und entsprechende Priorisierung aller laufenden HR-Themen, um das operative Geschäft mit der Projektarbeit/Weiterentwicklung der HR-Dienstleistungen besser unter einen Hut zu bringen.
- Prozesse gemeinsam mit unseren Stakeholdern zu gestalten und kontinuierlich weiterzuentwickeln und verbessern, anstatt auf grössere Konzepte zu setzen.

Für die Erreichung dieser Ziele wurde auf die Förderung von Agilität im HR gesetzt. HR soll dabei, als «Testpilot» für viele agile Arbeitsmethoden und Rituale dienen, die dann im Unternehmen ausgerollt werden können. Auf Unternehmensebene ist damit das Ziel verbunden, agiles Arbeiten zu fördern, Ownership und Planbarkeit zu verbessern, um ein gesundes Wachstum zu ermöglichen. Deshalb machen wir als HRM die ersten Schritte in Richtung Agilität!

Vorgehen

Zuerst wurden die agilen Prinzipien³ vorgestellt, im Team besprochen und für HR übersetzt. Diese Arbeit werden wir 2025 sicherlich wiederholen müssen. Wir haben eine klare Vision für das HR-Team erarbeitet. An dieser Vision halten wir fest und alle neuen Prozesse, Guidelines oder Arbeitsmodelle reflektieren diese Vision. Mit diesem Vorgehen war das Ziel verbunden, ein gemeinsames Verständnis von Agilität zu erreichen. Beispiel: Der agile Grundsatz «Kollaboratives Netzwerk mehr als hierarchische Strukturen» bedeutet für uns übersetzt, dass wir unsere Schulungen anders gestalten und mehr auf internes Know-how, Peer-Austausch und Co-Gestaltung setzen.

Seit einem Jahr nutzen wir mehrere agile Rituale und auf dieser Basis ist es einfacher, die Prinzipien gemeinsam zu diskutieren. So haben wir unsere Teammeetings komplett umgestellt. Jedes Team-

³ Manifest für Agile HR Entwicklung | Agilehrmanifesto verlinken auf: <https://www.agilehrmanifesto.org/manifest-fuer-agile-hr-entwicklung>

meeting verfolgt ein bestimmtes Ziel. Wir haben Meetings, in denen wir gemeinsame Aufgaben priorisieren (in Anlehnung an die Sprint Planung bei Scrum) und Meetings, in denen Herausforderungen und Hindernisse diskutiert werden (in Anlehnung an Refinement). Darüber hinaus gibt es Gefässe, in denen abteilungsübergreifende Entscheidungen getroffen werden. Hier übernehmen die einzelnen Mitglieder abwechselnd unterschiedliche Rollen (z.B. Protokollant, Moderator oder «Timekeeper»). In den Gefässen werden Aufgaben zugewiesen und für alle transparent gemacht. Agilität bedeutet für uns vor allem auch, Transparenz und Ownership zu fördern. Zudem haben wir das Gefäss der Retrospektiven eingeführt, um unsere Prozesse kontinuierlich zu verbessern. So haben wir beispielsweise nach der Durchführung der Leistungsdialoge im Unternehmen eine Retrospektive im HR durchgeführt und dabei «Quick Wins», aber auch längerfristige Massnahmen zur Verbesserung des Prozesses und der Befähigung unserer Mitarbeitenden identifiziert. Im Vorfeld wurden dafür Feedback und Bedürfnisse bei der Linie und der Mitarbeitenden eingeholt, die dann in die Retrospektive eingeflossen sind. So gehen wir Schritt für Schritt den Weg der kontinuierlichen Verbesserung, anstatt abzuwarten und dann auf neue Konzepte zu setzen.

Neu arbeiten wir in interdisziplinären Teams (sogenannten «Squads»). Jeder Unternehmensbereich hat ein kleines Team, das sich um spezifische Anliegen entlang des Mitarbeitenden-Lifecycles kümmert. Dies mit dem Ziel, eine engere und besser abgestimmte Zusammenarbeit mit dem Business und zwischen den HR-Fachbereichen zu erreichen. Diese enge Zusammenarbeit führt zu ganzheitlicheren und effektiveren HR-Lösungen. Einen weiteren Vorteil sehen wir in der Möglichkeit, die Skalierbarkeit von HR-Lösungen zu testen. Squads können neue HR-Praktiken in kleinem Masse ausprobieren, bevor wir sie im gesamten Unternehmen einführen und nutzen. Dies ermöglicht es uns, als HR innovativ zu sein, ohne weitreichende negative Auswirkungen zu riskieren, und die gewonnenen Erfahrungen für einen grösseren Roll-Out zu nutzen.

Um die Projekte und den Betrieb besser unter einen Hut bringen zu können, haben wir im HR OKRs («Objectives and Key Results») eingeführt. Diese helfen dem Team, einen klaren Fokus zu setzen, Ownership zu übernehmen und auch abgeleitet von den Jahreszielen mitzubestimmen, wo sie als Team einen Mehrwert in der Entwicklung der Organisation leisten wollen. Grosse Projekte werden dabei in Jahres- und Quartalsziele aufgebrochen.

Die agilere Ausrichtung des HR hat auch Auswirkungen auf die Zusammenarbeit mit der Linie und auf unsere «HR-Produkte». Für die Zusammenarbeit und den Wissensaustausch nutzen wir konsequent Confluence. Das hilft nicht nur in der Zusammenarbeit, sondern fördert auch das asynchrone Arbeiten, was in einem sehr schnelllebigen Unternehmen essenziell ist. Aufgrund der positiven Erfahrungen im HR, sind wir nun daran, das Ritual der Retrospektive im gesamten Unternehmen einzuführen, um die kontinuierliche Verbesserung und übergreifende Zusammenarbeit zu fördern. HR agiert dabei als «Coach» und Begleiter, das heisst, wir führen die erste Retrospektive durch und bilden dann «Moderatoren» aus.

Lessons learned

In Bezug auf HR zeigt sich nun nach gut einem Jahr, dass wir viel transparenter arbeiten und trotz des sehr hohen «Daily Business» einen höheren Projekteoutput realisieren konnten. Die Einführung der Rituale hat dazu geführt, dass sich das Team sehr viel mehr Zeit für die Diskussion von Themen nimmt und sich die Kommunikation und Feedbackkultur verbessert hat. Quick-Wins werden schnell erkannt und umgesetzt. Auch in Bezug auf die Übernahme von Ownership sind wir weitergekommen, da agiles Arbeiten die eigene Arbeit transparent macht und Zuständigkeiten klärt. Die ersten Erfahrungen mit den OKRs sind positiv, aber wir stehen hier erst am Anfang unserer Reise und sind noch nicht am Ende. Eine wichtige Erkenntnis hierbei ist, dass die Umsetzung von Agilität Zeit braucht und auch nie abgeschlossen ist.

Ausblick

Aktuell sind wir dabei, den OKR-Prozess im HR weiter zu verbessern, um ihn dann im Rahmen der Weiterentwicklung des Performance Management Prozesses für eine spätere Testphase mit der Linie nutzen zu können. Zudem möchten wir Kanban als sinnvolles Hilfsmittel einführen, um die Priorisierungen der Arbeit innerhalb von HR und mit der Linie vornehmen und transparent machen zu können. Wir werden den Aufbau der internen agilen Community im Unternehmen weiter vorantreiben und die Retrospektiven auf Unternehmensebene begleiten.



KONTAKT

Micol Rezzonico

Inventx AG, Leiterin HR & Organisationsentwicklung
micol.rezzonico@inventx.ch

ANHANG: ZUR STUDIE

Methodik

Die Impulsbefragung im Rahmen der Trendstudie wurde im Frühsommer 2024 durchgeführt. Dafür wurden HR-Verantwortliche aus der Abonentendatenbank von HR Today sowie HR-Weiterbildungsteilnehmende der FHNW angeschrieben. Ferner wurden Kontakte aus dem Hochschulumfeld des Instituts für Personalmanagement und Organisation auf die Studie aufmerksam gemacht. Als Zustimmung zählen jeweils die Antwortkategorien «trifft zu» und «trifft eher zu».

Wer hat an der Impulsbefragung teilgenommen?

141 Personen aus Organisationen aus der Schweiz haben den Online-Fragebogen abgeschlossen, wovon 87 Personen angaben, dass Agilität aktuell ein Thema in ihrem HRM ist. Die meisten Fragen in der Befragung wurde dieser Gruppe an Personen gestellt.

Von den 141 Personen, die den Fragebogen abgeschlossen haben, sind 42 Prozent aus KMU und 58 Prozent aus Grossunternehmen mit mehr als 250 Mitarbeitenden. Die meisten der befragten Personen arbeiten in mittelgrossen Organisationen mit 50–249 Mitarbeitenden (24 Prozent) und in Organisationen mit 250–999 Mitarbeitenden (24 Prozent). Den kleinsten Anteil machen Befragte aus Mikrounternehmen mit 1–9 Angestellten aus (8 Prozent). Die meisten befragten Personen sind als HR-Leitung tätig (31 Prozent).

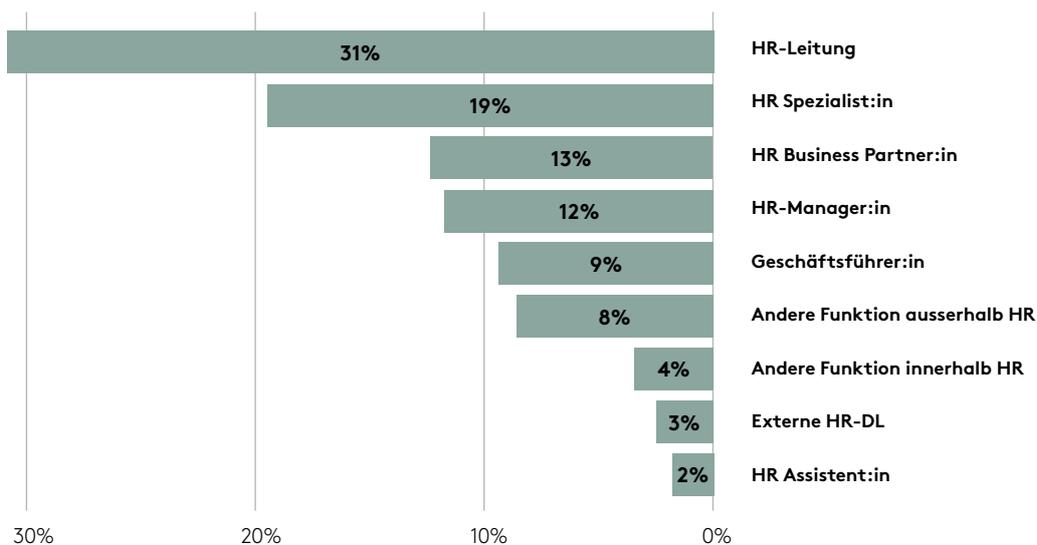


Abbildung 8: Funktionen der befragten Personen

Wir bedanken uns herzlich bei allen Teilnehmenden der Befragung und speziell bei Cornelia Kramer, Micol Rezzonico, Sandra Tschumi, und Stefan Kollbrunner für ihre Offenheit und Bereitschaft, ihre Erfahrungen mit uns zu teilen.

LITERATUR

- Franke, S., Hornung, S., & Nobile, N. (2019). *New Pay – Alternative Arbeits- und Entlohnungsmodelle*. Haufe.
- Häusling, A. & Fischer, S. (2020b). *Der Weg zur agilen HR- Organisation. Modelle und Praxisbeispiele für erfolgreiche Transformationen*. Haufe.
- Leopold, K. (2021). *Agilität neu denken. Mit Flight Levels zu echter Business-Agilität*. dpunkt.verlag.
- Mücke, A. (2024). *Agilität im HR-Management. Grundlagen, Konzepte, Impulse*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-69178-6>
- Robertson, B.J. (2016). *Holacracy. Ein Revolutionäres Management- System für eine volatile Welt*. Vahlen.
- Stock-Homburg, R. & Gross, M. (2019). Agiles Personalmanagement. In R. Stock-Homburg & M. Gross (Hrsg.), *Personalmanagement Theorien – Konzepte – Instrumente*. (4., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, S. 886-936). Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-26081-1>
- Ulrich, D. (1996). *Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering results*. Harvard Business Press.

IMPRESSUM

Herausgeber: HR Today, www.hrtoday.ch
Autorinnen: Anja Mücke und Timna Rother

Fachhochschule Nordwestschweiz
Hochschule für Wirtschaft
Institut für Personalmanagement und Organisation
Riggenbachstrasse 16
4600 Olten
www.fhnw.ch/wirtschaft/pmo

Layout: Stefanie von Däniken, HR Today

AUTORINNEN



Timna Rother
ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Personalmanagement und Organisation, Hochschule für Wirtschaft FHNW.



Anja Mücke
ist Professorin am Institut für Personalmanagement und Organisation, Hochschule für Wirtschaft FHNW.