



# DER HR-DEVELOPER

SEPTEMBER 2023  
NEWSLETTER 08

CORPORATE FITNESS – H IM HR – HR-SKILLS – HR@WORK



## Liebe Leserin, lieber Leser

In letzter Zeit sah sich HR in den Medien mit Pauschalvorwürfen konfrontiert. Die Personaler\*innen seien simple Verwalter\*innen und übernehmen keine aktive gestalterische Rolle. Durch verbesserte Kommunikation und gegenseitiges Verständnis der Unternehmensbereiche wächst die Anerkennung von HR in der Organisation. Was es dazu braucht, erfahren Sie im Beitrag von Sibylle Olbert-Bock und Kerstin Helfmann (Seite 1).

Der hierarchisch geprägte Führungsstil weicht allmählich einem Führungsverständnis auf Augenhöhe, bei dem Mitarbeitende befähigt und nicht befehligt werden. Wie sich Führung aktuell weiterentwickelt und wohin die Reise geht, zeigt Melanie Kniff in ihrem Artikel (Seite 5).

Herzlichst Ihr

Dave Husi, Redaktor Bereich Personal

### IN DIESER AUSGABE:

- HR-Skills:  
HR als Business- und Strategiepartner Seite 1
- Collaboration:  
Führungstrends 2023 Seite 5
- H im HR:  
Interkulturelle Kommunikation Seite 7
- Corporate Fitness:  
Lernkultur etablieren Seite 9
- Mindset:  
Neues Mentoring-Programm Seite 11

## Anerkennung des HR als wichtigen Business- und Strategiepartner in Unternehmen

HR ist in seiner Rolle immer wieder mit Vorurteilen konfrontiert: zu wenig Verständnis fürs Business, mehr Verwalter statt Gestalter usw. Doch auch auf «Business»-Seite bestehen Wissenslücken zum Arbeitsgebiet der Personalabteilung. Der Beitrag zeigt, wie der bereichsübergreifende Austausch gefördert werden kann und was dies für den Unternehmenserfolg bedeutet.

■ Von Prof. Sibylle Olbert-Bock und Dr. Kerstin Helfmann

### Die Umstrittenheit des «HR» scheint «in Mode»

Die Umstrittenheit von HR beginnt schon mit der Funktionsbezeichnung und den Begriffen «humane Ressource» oder «Humankapital».

Sie setzt sich in der «Betreuung der humanen Ressource» fort und mündet in der Unzufriedenheit der Leistungserbringung und dem Mehrwert von HR im unternehmerischen Kontext.

Sie ist auch ein Ergebnis dessen, dass Arbeitsteilung und Aufgaben in der Gesamtführung oftmals wenig scharf definiert werden und dass sich HR bisweilen einer anderen Logik und auch Sprache bedient als das Business. Erschwerend kommt hinzu, dass HR durch Schwierigkeiten in der quantitativen Messbarkeit der Leistungen nur bedingt darlegen kann, welchen Mehrwert die Funktion dem Unternehmen einbringt. Um mehr Akzeptanz und Kompetenz zu erzielen, ist dennoch einer Annäherung an die «Businesssprache» möglich und sind Digital- und Business-Know-how erforderlich. So kann HR seine Akzeptanz verbessern und (neue) Rollen eines zukunftsfähigen HR ausfüllen.

### Erneuerung der HR-Operating-Modelle

Massive Veränderungen unterschiedlicher Art wirken derzeit auf das HR ein, und es gilt, eine



Transformation des HR zu neuen business-orientierten «Operating-Modellen» zu bewerkstelligen.

Trotz zunehmender Orientierung an «neuen» HR-Modellen seit Ende der 1990er-Jahre im deutschsprachigen Raum hat HR mit der Akzeptanz in der Arbeitswelt immer noch zu kämpfen. Zunächst wurde der klassische Personalreferent durch den HR-Business-Partner (HR-BP) ersetzt, der als Befähiger des Business fungieren soll und zu diesem Zweck grundlegendes Verständnis des Business mitbringen sollte und HR in seinen Rollen immer mehr erweitert.

Neuere Modelle fordern HR zusätzlich als «Innovator und Integrator», als «Technology Proponent» und als Co-Creation, um unter Einbezug von verschiedenen Stakeholdern Geschäftsanforderungen früh zu erkennen und in geeignete HR-Praktiken zu überführen. Eine Kooperation der «Nutzer\*innen» soll zusätzlichen Wert schaffen im Vergleich zu einem herkömmlichen HR (Hewett & Shantz 2021, Olesch 2023, Ulrich et al. 2012).

## Stand der Umsetzung

Obwohl der HR-BP schon recht lange etabliert ist, findet er – und mit ihm im Generellen das HR – immer noch nicht die volle Akzeptanz und Anerkennung in der Geschäftswelt, Unternehmen und Organisationen. Dieses widerspiegelt sich nicht zuletzt darin, dass die höchsten HR-Positionen, wie z. B. auf Niveau eines HR-Directors, etwa als CHRO immer noch nicht durchgängig und selbstverständlich sind, und entsprechende Expertise in Boards im Vergleich zu anderen Managementdisziplinen als klar weniger bedeutsam betrachtet wird. Sie ist, wenn überhaupt oftmals nur als «dotted line» organisatorisch oder Fachausschuss verankert.

Es stellt sich die Frage, warum diese Akzeptanz für das HR nicht gleichermassen besteht wie bei anderen Businessfunktionen – wie z. B. Finance, IT, Sales oder Marketing. Argumente werden laut, dass das HR nicht das Verständnis für das Business aufbringe und daher nur bedingt als «Enabler» für das Business fungieren könne, wie es eigentlich z. B. für die Rolle des HR-BP vorgesehen ist. Das Mitreden, wenn es um geschäftsrele-

vante Dinge und Strategien geht und eine damit verbundene Akzeptanz scheint auch in der eigenen Fachlichkeit und den verschiedenen Fachsprachen begründet. Neben Branchen- und Firmenspezifika sind profundes betriebswirtschaftliches Wissen und Kompetenzen nötig, um der Rolle des «HR Enablers» gerecht zu werden. Dem HR fehlt es jedoch häufig neben den rein HR-relevanten Kompetenzen genau an betriebswirtschaftlicher Argumentation und in diesem Zusammenhang auch an der zugehörigen Fachsprache, um anerkannt zu sein. Gleichzeitig führt das in Boards oft eher geringer ausgeprägte Expertentum für Menschen und Kultur dazu, dass die Fachterminologie des HR oft nicht in ausreichender Tiefe nachvollzogen werden kann. Sprich: Business, Boards und HR laufen Gefahr, «aneinander vorbeizureden».

Hinzu kommt, dass Ulrich et al. (2023) ganz besonders die Rolle des «Credible Activist» in eigener Sache bzw. in Sachen Menschen und Zusammenarbeit betont: Wichtig ist, dass er sowohl «credible» als auch «Activist» ist. Denn Personalisten, die «nur» glaubwürdig sind, erzielen keine Ergebnisse, sondern sie müssen auch beherzt für die Erfordernisse eintreten, die sich aus ihrer fachlichen Perspektive heraus ergeben.

Allerdings argumentiert HR bisher in gewisser Weise aus der «Position des Schwächeren» heraus. Mit Blick auf absehbare Herausforderungen und die bereits eingetretenen wettbewerblichen und kontextbezogenen Veränderungen stellt sich die Situation zunehmend anders dar. Beide Seiten – HR und Business – würden gut daran tun, sich besser aufeinander einzustellen.

## Businesskompetenz für HR

Der sich erst in seinen Grundzügen abzeichnende digitale Wandel wird ohne umfassende Expertise bezogen auf Menschen und Kultur und damit mit der Funktion von HR nicht umsetzbar sein, weshalb diesem mehr Akzeptanz und Kompetenz innerhalb der Unternehmen eingeräumt werden sollte. Als Vertreter der eigenen Sache sollte sich HR diese sowohl durch betriebswirtschaftliches und digitales Wissen, sprachlich und auch durch ein geeignetes Auftreten aufbauen und aneignen.

Wie sieht nun ein Sprachgebrauch für ein zukunftsorientiertes und akzeptiertes HR aus, das mit anderen Geschäftsbereichen auf Augenhöhe kommuniziert? Was kann HR tun, auch hinsichtlich einer digitalen Revolution, um diese Akzeptanz weiterzuentwickeln und sich selbst zu wandeln?

## a) Das Business verstehen

Mehr als nur in die Prozesse des zu betreuenden Bereichs eingebunden zu sein, geht es darum, im Sinne des Unternehmens mit seinem Umfeld zu denken. Interne und externe Kundenbedürfnisse gilt es zu antizipieren und aufzugreifen. Umsetzbare und erfolgreiche Lösungen gelingen, wenn Kompetenzen wie Problemlösungsfähigkeit, Eigenverantwortung, Kooperationsfähigkeit, Kreativität und interdisziplinäres Handeln und Denken sowie Aufgeschlossenheit und Selbstentwicklung noch stärker ausgebildet werden. Daneben wird sachliches Wissen benötigt, um businessorientierte Produkte zu generieren und erwartete Ergebnisse zu benennen.

Folgendes Beispiel soll illustrieren, was gemeint ist:

HR rekrutiert seit Jahren in einem Unternehmen der Medizinaltechnik für den Bereich des Sales. Falls jemand aus dem Bereich kündigt, wird immer wieder ein identisches Profil gesucht. Dieses passiert wie ein Automatismus, der standardisiert abläuft. Oft bekommt HR überhaupt nicht mit, dass sich Produkte und der Salesbereich generell verändert haben und ein Business Development stattgefunden hat. Das heisst, das Business benötigt ein neues Profil, erkennt jedoch nicht, welche neuen Kompetenzen das Profil hinsichtlich der Businessveränderungen benötigt. Um auf Augenhöhe mit dem Business mitzugehen und dieses auch zu verstehen, wäre es gut, Sales bei Kundenbesuchen zu begleiten, zu verstehen, welche Produkte diese haben (auf Messen oder Kongresse mitzugehen) und welches die Bestseller sind – einen Einblick in die Marktsituation zu erhalten. Dazu ist Offenheit für interdisziplinäres Denken gefragt und auch die Bereitschaft, neue kreative Wege zu gehen, um wahrhaft ein Enabler fürs Business zu sein. Bezogen auf diesen Fall bedeutet es, zu überlegen, welche (anderen) Profile für den neu entwickelten Businessbereich infrage

kommen, wo sie gefunden werden können – kommen diese aus einer anderen Branche, und finden sich dort die gesuchten bzw. neuen Kompetenzen, die hier wichtig wären?

Das bedeutet auf der Metaebene: HR muss sich ins Business einbringen. Dies kann es nur, wenn es versteht, welches die Entwicklungen sind und was sie für das HR bedeuten, das dem Business hier als Enabler dienen will. Das heisst, HR sollte z. B. bei Sales- und Strategiemeetings dabei sein. Es sollte die Kennzahlen und wesentlichen Beiträge verstehen, um passende Lösungen vorzuschlagen. Das muss «intrinsisch» motiviert erfolgen, nicht erst auf Bitten des Business.

Mit Blick auf den zunehmenden Fachkräftemangel müssen ggf. neue Funktionszuschnitte gefunden werden und aus Personengruppen heraus (auch intern) rekrutiert werden, die bisher nicht im Fokus der Gesamtführung waren.

## b) Digitale Kompetenz erwerben

Eng mit dem vorausgehenden Punkt verknüpft sind Fragen der digitalen Kompetenz. Hier hat HR in vielen Unternehmen die Aufgabe, ein vertrauensvoller und kompetenter Partner zu sein, um die Mitarbeitenden für eine digitale Zukunft zu gewinnen, zu entwickeln und eine geeignete Digitalkultur bzw. Entwicklung von Human Relations für die Digitalisierung in der Organisation voranzubringen. Voraussetzung ist, dass HR selbst Begeisterung auf- und Kompetenzen für die digitale Transformation mitbringt.

Die Zögerlichkeit in der Diskussion und im Aufbau von Digital- und Datenkompetenzen im HR und auf HR bezogen erstaunen. Immer mehr Projekte und Prozesse im HR bzw. der Führung berücksichtigen Ergebnisse aus Erhebungen und verarbeiteten Daten. Vielfach hat mit dem organisatorischen Umbau Anfang 2000 sowie der Veränderung von Rollen und Funktionen von HR auch die Digitalisierung begonnen. Viele Prozesse und Bereiche wie z. B. die gesamte Verwaltung der Mitarbeitenden, die Rekrutierung und vieles mehr wurden digitalisiert (unterstützt durch komplexe Programme wie etwa SAP). Sie reicht von Feedbackprozessen, die statt persönlich inzwischen via Apps bzw. Onlineformularen durchgeführt werden, bis hin zur Kombination



und Analyse grosser Datensätze durch selbstlernende Algorithmen.

Allerdings erzielen viele Machine-Learning-Projekte nicht die gewünschte Wirkung. Falsche Erwartungen und eine Überschätzung der Leistungsfähigkeit sowie mangelnde Datenqualität sind u. a. dafür verantwortlich. Wichtig ist, dass die «Data Literacy» aller Beteiligten gestärkt wird – und zwar keineswegs nur auf Statistik, KI und Machine Learning bezogen. Data Literacy beschreibt die Fähigkeit, mit Daten kompetent umzugehen. Sie umfasst verschiedene Einzelkompetenzen, um Daten zu erfassen, anzupassen, zu verändern, zu interpretieren und zu präsentieren (Luber & Litzel 2019).

Insbesondere ist Kompetenz dahin gehend zu fördern, wie und warum sich in unterschiedlichen Anwendungsfeldern bzw. den zugehörigen wissenschaftlichen Disziplinen unterschiedliche Herangehensweisen ausgebildet haben. Gleichermassen ist es notwendig zu wissen, wie man zu guten Ergebnissen kommt, welche Daten einfließen, wie sie verarbeitet werden können und wie daraus sinnvolle bzw. angemessene Interpretationen abgeleitet werden. Am Beispiel von ChatGTP illustriert, bedeutet Data Literacy einerseits die Einsicht, trotz allem Zutrauen in dieses Programm, dass es ein Sprachmodell bleibt, und andererseits die Kompetenz, wie und für welche Fragestellungen man das Tool sinnvoll anwendet.

## c) Betriebswirtschaftlich argumentieren

Ein grosser Nutzen von HR liegt in Lösungen, die zum richtigen Zeitpunkt spezifischer und in besserer Qualität als von Beratern oder vom Markt angeboten werden. Damit dieser Vorteil auch zum Strahlen gebracht wird, muss sich HR einer vergleichbaren Argumentation in Form von Zahlen, Kosten, Investitionen und dem Return on Investment u. Ä. bedienen.

Was gemeint ist, verdeutlicht das einfache Beispiel, wie man das Management davon überzeugt, mehr in die Personalerhaltung, etwa in Form von Personalentwicklung bzw. Weiterbildung zu investieren. Der «Buy-in» für Projekte in höheren Gremien und der Geschäftsleitung in Form eines «Go» und Budgets gelingt nicht durch die blossе Präsentation einer Projektskizze mit grober finanzieller und personenbezogener Kapazitätsplanung. Die Kompetenz des «Buy-ins» hat viel mit der Akzeptanz der betriebswirtschaftlichen Seite des Präsentierenden und seiner Wirkung in Gremien zu tun. Und damit, inwieweit in der Projektvorphase die Stakeholder eingebunden und abgeholt werden. So wäre im Falle der Personalerhaltung für einen nachhaltigen Businesserfolg unerlässlich, die Retention-Rate und den damit verbundenen monetarisierten Nutzen zu diskutieren. Dem Gremium bloss «HR-Fakten» im Sinne von «wir benötigen mehr Budget für die Weiterbildung und damit Erhaltung unseres qualifizierten Personals» vorzustellen, ist wenig erfolgreich.





Wenn aufgezeigt werden kann, dass durch eine hohe Fluktuation das Business nicht erfolgreich sein kann (Gewinne/Verluste), dann wird das Gremium durchaus nachvollziehen können, dass hier Handlungsbedarf («urgent demand for action») besteht. Jedem businessorientierten Verantwortlichen wäre klar, dass man ohne Mitarbeitende auch nichts verkaufen kann. Bereits die reine Wiederbeschaffung wäre monetär und zeitlich ein grosser Posten. Die grössere Auswirkung wäre jedoch der humane Faktor – bis man wieder die «richtige» Person mit den richtigen Kompetenzen hat. Bis diese für das Unternehmen nämlich einen realen Mehrwert leistet, dauert es zwischen neun und zwölf Monaten. Der betriebswirtschaftliche Schaden liegt auf der Hand und wird das Management überzeugen.

Das bedeutet, dass HR nicht die Scheu haben darf, die humane Ressource und ihre Wirkungs- und Leistungszusammenhänge unternehmerisch darzustellen – spricht, sich in Zahlen auszudrücken und betriebswirtschaftliche Kalkulationen und Business Cases zu generieren. Dazu ist wichtig, dass HR versteht, wie der Prozess des Buy-ins innerhalb von Unternehmen und in Entscheidungsgremien abläuft und sich entsprechend anpassen kann.

## d) Managementsprache und

### Kommunikation in Wort und Haltung

Einschätzungen und Prognosen mit Blick auf Menschen und Zusammenarbeit lassen sich selten als Gesetzmässigkeit formulieren. Komplexe Wirkungsgefüge und der oftmals hohe zeitliche Versatz, zwischen Ursachen und ihren Wirkungen, erschweren das Erkennen von Zusammenhängen. Dies führt dazu, dass viele Experten getroffene Aussagen erklären wollen, aber mit Prognosen zurückhaltend bleiben, auch wenn sie aufgrund ihrer Expertise und Erfahrung zu durchaus treffsicheren Einschätzungen in der Lage wären. Gleichzeitig sehen sie sich oft übersimplifizierenden Aussagen gegenüber, denen sie meist nicht nur durch einzelne Sätze entgegentreten können.

Ihre Art der Argumentation entspricht weniger dem Habitus, der in Boards gehört wird. Dennoch wird von Vertretern des HR aufgrund ihres fachlichen Hintergrunds erwartet, dass sie auf ihr Gegenüber eingehen. Insgesamt entsteht zwischen den verschiedenen Erwartungen und Wirkungen ein «Double Bind», in dem

Vertreter einem grossen Risiko gegenüberstehen, sich zu disqualifizieren, sei es, indem sie zu wenig auf die Argumente des Gegenübers eingehen, oder gerade, weil sie das tun.

Getreu dem Motto «do in Rome as Romans do» tun Vertreter des HR trotz aller Vorbehalte gegenüber zu klaren und knappen Aussagen gut daran, auf diese Weise Überzeugung zu demonstrieren. Sich der eigenen Expertise gewiss zu sein, gibt Souveränität. Sie ist genauso hilfreich, um «Willi Wichtigs» zu überzeugen, die gerne die Kommunikation an sich reissen, andere kompetente Beteiligte «überfahren» oder durch kommunikative Ablenkungsmanöver dominieren.

Wie lassen sich Kompetenzen in der Managementsprache weiter ausbauen?

- wirkliches Interesse für businessrelevante Dinge aufbauen und sich ins Thema vertiefen: Wo Leidenschaft entsteht, ist man gut. Informationen über Literatur, Internet, Podcasts.
- Bewusstsein dafür, dass unterschiedliche Zielgruppen unterschiedliche Sprach- und Kommunikationsstile haben
- sich die Regeln des Business hinsichtlich des Sprachkodex generell und spezifisch in der Firma immer wieder vergegenwärtigen (Coaching ist hier ein ganz wichtiger Unterstützer – einige Arbeitgeber investieren in ihre Kadermitarbeitenden, indem sie Sprachseminare, Sprachtrainer oder Coaches für eine Verbesserung anbieten)
- in Businessgremien, Klubs, Veranstaltungen etc. ausserhalb des Unternehmens im «unverfänglichen Raum» üben; sich an Diskussionsrunden beteiligen, um unterschiedliche Kommunikations- und Sprachstile auszuprobieren

**Handlungsschritte:** Was ist seitens der Geschäftsführung und Boards wichtig, um diese Akzeptanz für ein zukunftsfähiges HR und die Kompetenz aufzubauen?

Wie bereits erwähnt, entsteht Akzeptanz nicht aus einem einseitigen Prozess, sondern aus Gegenseitigkeit sowie dem daraus entstehenden Entwicklungsprozess. Kaum möglich ist die Schaffung von Akzeptanz ohne Rückhalt. Rückhalt bedeutet in diesem Kontext in erster Instanz Wertschätzung für ein auf Menschen

und Kultur gerichtetes Expertentum. Auch sind Umsetzungen kaum möglich ohne ausdrückliche Legitimation, die beschriebenen Rollen zu leben, und ohne angemessene Ausstattung mit erforderlichen finanziellen und zeitlichen Ressourcen.

Daher ist abschliessend die Frage zu stellen, was seitens der Unternehmensführung zu leisten ist. Dies sind die

- ausdrückliche (Neu-)Definition zukunftsorientierter Rollen und Kompetenzen für das HR;
- strategische Vorbereitung auf die neuen Rollen durch die Einschätzung und Beurteilung der Kompetenz des HR (GAP-Analyse) und ihrer Entwicklung;
- Weiterbildungen hinsichtlich Betriebswirtschaft, digitalem Know-how etc. für das HR selbst;
- Mentoring, Coaching und/oder Schulungen für HR in Businesssprache und nicht zuletzt
- Integration.

## Fazit

Ohne gegenseitige Annäherung und Wertschätzung von HR und den anderen Businessfunktionen innerhalb von Firmen und Organisation wird sich HR weiter auf einem heutigen Status quo bewegen. Wenn die Businessfunktionen dieses mehrheitlich ignorieren – da HR keine grosse funktionale Bedeutung zu haben scheint – wird dies durch Faktoren wie Digitalisierung, Wertewandel und Fachkräftemangel zunehmend schwerwiegende Folgen für alle Businessfunktionen haben.

## AUTORINNEN



**Prof. Dr. Sibylle Olbert-Bock** ist Professorin für Leadership & HR an der OST – Ostschweizer Fachhochschule in St. Gallen und leitet das zugehörige Kompetenzzentrum am Institut für Organisation und Leadership (IOL). Sie ist und war an verschiedenen Hochschulen in der Schweiz und in Deutschland sowie in der Industrie und im Dienstleistungssektor tätig.



**Dr. Kerstin Helfmann** ist Dozentin für Leadership und Human Resources Management am IOL. Ihr Ziel, die Wissenschaft mit der Operative aus der Wirtschaft synergetisch zu nutzen, ist bei Projekten, der Forschung, der Beratung und bei der Lehre für sie leitend. Sie beschäftigt sich im Kontext des HRM und Organisationsentwicklung mit Themen zu New Work, Transformation des HRM, Digitalisierung, Nachhaltigkeit und lehrt mit verschiedenen Mandaten an diversen Hochschulen. Sie ist Inhaberin und Geschäftsführerin einer Unternehmensberatung für Human Resources.