

Heidi Bösch · Matthias Möllenev

# **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

# 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. Mölloney) .....	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. Mölloney) .....	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	<b>Das HR-Geschäftsmodell – vom Administrator zum strategischen Gestalter</b> .....	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	<b>Integriertes HR-Geschäftsmodell – Dreisäulenmodell nach Ulrich</b> .....	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	<b>HR-Netzwerkorganisation nach Mölleneay – Personalarbeit als Verbundleistung</b> .....	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	<b>Resourceful Humans nach Fischer – HRM neu denken</b> .....	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	<b>Philosophie und Grundprinzipien der HR-Referenzmodelle im Vergleich</b> .....	131
7.2	<b>Erfolgsvoraussetzungen für HRM 2022</b> .....	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	<b>Bewertung der Referenzmodelle nach den Erfolgsparametern von HRM 2022</b> .....	137
7.4	<b>Betriebswirtschaftliche Betrachtung der HR-Modelle</b> .....	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