

**Best Practice «Digitale Transformation in der GKB»**

# Neuausrichtung und Reorganisation eines HR-Bereichs (Teil 1)

Die digitale Transformation, der demografische Einbruch und der Wertewandel verändern die Arbeitswelt grundlegend und nachhaltig. Die resultierende New Work Transformation hat zum einen direkte Implikationen für die Personalarbeit. Zum anderen verändert sie die Anforderungen an die Führung – was wiederum neue Ansprüche an die Unterstützung seitens HR nach sich zieht. Diesen direkten und indirekten neuen Herausforderungen wird ein Personalbereich mit der bestehenden funktionalen Organisation und einer oft umständlichen Arbeitsweise nicht länger gerecht. Eine fundamentale Neuausrichtung der Personalarbeit wird unausweichlich. In einer mehrteiligen Artikelserie stellen wir ein Reorganisationsprojekt der GKB als Best Practice vor.

Von Dr. Alex Villiger

Die Unternehmensführung der Graubündner Kantonalbank (GKB) hat sich im Strategieprozess 2019 explizit den Trends und den Themen der Arbeitswelt 4.0 gewidmet. In vier parallel laufenden Workshops haben sich die Führungskräfte mit folgenden Fragestellungen auseinandergesetzt:

- In welcher **Unternehmenskultur** können sich die Mitarbeiterpotenziale am besten entfalten?
- Welcher **Führungsstil** fördert eine transformationale Unternehmenskultur?
- Welche **Organisationsformen** ermöglichen diese Entwicklung?
- Was bringt **New Work?** D.h., wie und wo werden wir in Zukunft (zusammen-)arbeiten?

Um diese Fragen nicht nur aus der Theorie heraus zu beantworten, hat die GKB

das **HRM als Pilotbereich** deklariert und mit der Aufgabe betraut, diese Themen zu testen, auszuwerten und die Erkenntnisse ans Unternehmen zurückzuspielen. In diesem Artikel wird die **Weiterentwicklung der Personalarbeit in den folgenden Schritten** beschrieben (siehe Abb. 1).

## 1. Megatrends und veränderte Anforderungen

Als ersten Schritt der Transformation haben sich die Mitarbeitenden mit strategischen Fragen auseinandergesetzt: Wie verändert die digitale Transformation den Arbeitsmarkt (1.1.)? Welche strukturellen Megatrends wirken auf den Arbeitsmarkt und auf die Personalarbeit ein (1.2.)? Wie verändern sich die Anforderungen an die Führungs- und Personalarbeit (1.3.)?

### 1.1 Digitale Transformation

Wie lässt sich die Wirkung der digitalen Transformation auf den Arbeitsmarkt im Generellen und die Personalarbeit im Konkreten beschreiben?

- Auf der einen Seite sorgt der **Substitutionseffekt** dafür, dass mächtiger werdende Systeme, Robotics oder die künstliche Intelligenz repetitive Tätigkeiten und einfache Sachbearbeiterfunktionen nach und nach übernehmen und ersetzen.
- Auf der anderen Seite entstehen durch den **Komplementäreffekt** neue Anforderungen an bestehende Funktionen sowie neue Berufsbilder mit höheren Anforderungen.
- Der **Transformationseffekt** schliesslich bildet in Form der Kulturentwicklung den Nährboden, damit sich Unternehmen agiler und innovativer auf die Zukunft ausrichten und den sich verändernden Anforderungen überhaupt gerecht werden können.
- Die **Strategische Personalentwicklung** verantwortet das Schliessen des aus den Effekten der digitalen Transformation entstehenden **Skills-Gaps** – also der Differenz von heute zur Verfügung stehenden und morgen von der Volkswirtschaft benötigten Kompetenzen. Anders ausgedrückt: Wie schaffen es die Unternehmen, den Substitutionseffekt ohne Kündigungen



Abbildung 1: Aufbau Artikel

konstruktiv zu gestalten und die neuen Berufsprofile aus dem Unternehmen heraus zu entwickeln und zu besetzen, sodass der Komplementäreffekt in Gestalt verpasster Chancen nicht zur Vernichtung unternehmerischer Wertschöpfung führt? Als mögliche Gegenmassnahmen können Analysen des Veränderungsbedarfs und der Kompetenzsituation in den einzelnen Organisationseinheiten in Betracht gezogen werden. Darauf folgende Laufbahnberatungsgespräche mit den betroffenen Mitarbeitenden sowie neuartige Weiterbildungsangebote (zur Vermittlung der für die Zukunft relevanten Kompetenzen) sollten ebenfalls implementiert werden.

Die GKB geht diese Herausforderung in einer Kooperation mit der Fachhochschule Graubünden (FHGR) proaktiv an. Sie hat sich zum Ziel gesetzt, bis in zehn Jahren sämtliche Mitarbeitenden auf die Zukunft vorzubereiten, indem diese für die GKB konzipierte und von dieser finanzierte Weiterbildungsprogramme absolvieren: Im **Lehrgang 1** erarbeiten sich die Teilnehmenden die betriebswirtschaftlichen Grundlagen des **General Managements**. Ziel: Die Absolventen dieses Basislehrgangs gewinnen einen Überblick über den aktuellen Stand moderner Unternehmensführung in den Disziplinen Strategisches Management, Leadership, Marketing, Finanzielle Führung, Organisationslehre sowie Prozess- und Projektmanagement. Im **Lehrgang 2** wird ein umfassendes Verständnis der für die **digitale Transformation** relevanten Grundlagen erarbeitet. Hier wird für die Zukunft unverzichtbares Wissen vermittelt, insbesondere in den Themen Trends und Plattformen, digitale Prozesse und Geschäftsmodelle, neue Technologien, agile Arbeitsmethoden oder Führung in der Arbeitswelt 4.0. Durch diese praxisorientierte, berufsbegleitende Weiterbildung erhöht sich für die Absolventinnen und Absolventen der Lehrgänge die interne und externe **Arbeitsmarktfähigkeit**. Und die GKB hat den Vorteil, dass sie die künftig erforderlichen Berufsprofile aus den eigenen Reihen entwickeln und rekrutieren kann. Schliesslich bilden die beiden Lehrgänge den Zugang zum tertiären Bildungssektor.

## 1.2 Strukturelle Trends: Demografie, Brain Drain, tertiäre Volkswirtschaft

Welche Wirkung haben die strukturellen Trends, also die **Demografie**, der **Brain Drain** oder die Entwicklung der Schweiz zu einer **tertiären Volkswirtschaft**, auf den Arbeitsmarkt?

- Die **Demografie** sorgt im laufenden Jahrzehnt dafür, dass in der Schweiz jedes Jahr beinahe doppelt so viele **Babyboomer** exodumässig in den wohlverdienten Ruhestand abwandern, als **Millennials** in den Arbeitsprozess nachrücken. Szenarien zufolge verliert die Schweiz jährlich 50 000, bis 2030 also gegen eine halbe Million Arbeitskräfte.
- Strukturschwache Randregionen wie Graubünden leiden zudem unter der **Flucht von Talenten aus den Seitentälern in die Wirtschaftszentren** der Schweiz («Brain Drain»). Es wird davon ausgegangen, dass weit über 50% aller Bündner Studenten während ihres Arbeitslebens nicht mehr in ihre Heimat zurückkehren.
- Überlagert werden diese Trends von der Entwicklung der Schweiz zu einer **tertiären Volkswirtschaft**, in welcher die Unternehmen zusehends talentierte junge Mitarbeitende suchen, welche ausgeprägte Problemlösungsfähigkeiten und ein hohes Mass an Dienstleistungsmentalität mitbringen. Bereits werden in der Schweiz gegen 80% aller Stellen im tertiären Sektor angeboten.
- Führt man diese Trends in einem Szenario zusammen, zeigt sich, dass sich der Schweizer Arbeitsmarkt in der zweiten Hälfte dieses Jahrzehnts zu einem **Arbeitnehmermarkt** wandelt, auf welchem von den Unternehmen mehr Stellen angeboten werden, als sich überhaupt Arbeitnehmende auf dem Arbeitsmarkt bewegen.

- Als Folge dieser Trends werden die gut ausgebildeten Millennials – das knappe und gefragte Gut auf dem Arbeitsmarkt – die Arbeitsbedingungen zusehends diktieren, ihren Vorstellungen Geltung verschaffen und dem **Wertewandel** zum Durchbruch verhelfen.
- **Strategisches Personalmarketing** hat sich den Fragen zu stellen, wie und woher ein Unternehmen in dieser neuen Welt noch genügend qualifizierte Arbeitskräfte findet, wie diese ticken und wie man potenzielle Arbeitskräfte anspricht und als Arbeitnehmende gewinnt. Zielgruppengerechtes Employer Branding, Active Sourcing, breitere und neue Ausbildungsgefässe sowie ein weiter interpretiertes Talent Management sind Stichworte hierzu.

Die GKB nimmt sich dieser Aufgabe an, indem sie – wie in einem Beitrag aus personalSCHWEIZ 02/20 ausführlich beschrieben – zwei **Millennial-Gefässe** gegründet hat: ein **internes Talent Board «Futura»** (Alter 25–35 Jahre) sowie ein externes Talent Board mit Studenten und jungen Unternehmensberatern, das **«Millennial Board»** getauft wurde (Alter: 20–30 Jahre). Diese beiden Boards arbeiten am Auftrag, ihren **Wunscharbeitgeber** in allen relevanten Facetten zu gestalten. Die Arbeitsergebnisse vermitteln der GKB wertvolle Erkenntnisse für die Gestaltung des Personalmarketings, ihrer Arbeitsbedingungen sowie des künftigen Talent Managements (siehe Abb. 2).

## 1.3 Veränderte Ansprüche an die Führungsarbeit in der Linie

Die beschriebenen Entwicklungslinien haben nicht nur direkte Wirkung auf die Personalarbeit, sondern verändern auch die Ansprüche an die **Führungsarbeit**. In dem Masse, wie eine erhöhte **Agilität und Innovationskraft** in den Unternehmen als Währung der Zukunft erkannt werden, gewinnen die **Potenzialentfaltung und**



Abbildung 2: [www.millennialboard.ch](http://www.millennialboard.ch)

das **Mitarbeiterengagement** als Wertschöpfungsquelle in den Unternehmen an Bedeutung. Folgerichtig verschiebt sich der Managementfokus zusehends von der Gestaltung der harten (Strategie, Struktur, Prozesse, Systeme) hin zur Gestaltung der weichen Faktoren (Unternehmenskultur, Führung, Personalarbeit, Kommunikation). Anders ausgedrückt: die **Linienvorgesetzten werden zu den Personalchefs** ihrer Einheiten. Als Folge dieser Aufwertung verändern sich die Anforderungen an die Unterstützungsarbeit seitens HR.

Im Rahmen von **Interviews mit Key People** in der Linie wurden die veränderten Erwartungen bestätigt. Die Führungskräfte erkennen die wachsenden Ansprüche an die Führungsarbeit und wünschen sich **HR-Business Partner**, die das Geschäft verstehen und ihnen als **strategische Sparringspartner sowie Change-Begleiter** zur Seite stehen. Weiter äussern sie die Erwartung, dass die HR-Berater Veränderungen frühzeitig antizipieren und ihnen mit hoher Expertise Hilfsmittel und Support für sämtliche Fragen der Personalarbeit zur Verfügung stehen.

Als Zwischenfazit lässt sich festhalten, dass die **Personalarbeit zweihändig** werden muss: auf der einen Seite sind das **operative HR** (Rekrutierung, Beratung und Personalentwicklung) und das administrative HR (Lohnwesen, Ereignisse) zu optimieren und ist dafür zu sorgen, dass dieses effizient, fehlerfrei und reibungslos funktioniert. Auf der anderen Seite gilt es das **strategische HR** neu zu interpretieren, indem für die Linie in der Rolle eines strategischen Partners und Change-Begleiters Dienstleistungen entwickelt und angeboten werden, die den Führungskräften helfen, den steigenden Anforderungen an die Führungs- und Personalarbeit gerecht zu werden (Zitate aus den Interviews: «Ihr solltet mir helfen, meine künftigen Probleme zu lösen», «Mehr strategischer Austausch wäre wünschenswert»).

## 2. Vision und HR-Strategie

Aufgrund der Erkenntnisse aus der strategischen Analyse wurde den Mitarbeitenden des GKB-Personalbereichs bald

bewusst, dass man diesen veränderten Ansprüchen in der bestehenden Organisation und mit der bestehenden Arbeitsweise nicht mehr länger gerecht wird. In Rahmen des nächsten Strategie-Workshops hat sich das HR-Team der GKB im einem zweiten Schritt der **Entwicklung einer neuen Vision** (2.1.) sowie der **Überarbeitung der HR-Strategie** gewidmet (2.2.). Hierbei wurden innovative Wege beschritten.

### 2.1 Neue Vision gegen innen und gegen aussen

Nach dem Motto «In neuer Umgebung zu neuen Gedanken kommen» hat das HR-Team an einem schönen Morgen den Nostalgiezug der Rhätischen Bahn bestiegen. Auf der Fahrt ins Engadin hat das Team Visionsansätze entwickelt, die der Personalarbeit einen Fokus geben und positive Energie entfachen. Wieder in Chur angekommen, präsentierte das Team als Resultat des Visioning-Prozesses eine **Vision gegen aussen** zur Positionierung der GKB im Arbeitsmarkt sowie eine **Vision gegen innen** zur Re-Positionierung des HR-Bereichs im Unternehmen. Die Visionsansätze basieren auf dem neu geschärften **HR-Grundauftrag** sowie auf einem **Wertepaar**, das der GKB als Arbeitgeberin als **Mission Statement** dient und diese im Arbeitsmarkt zu positionieren und differenzieren ermöglicht:

#### Vision gegen aussen:

Die GKB ist im Jahr 2025 für die Millennials die attraktivste Arbeitgeberin der Schweiz.

#### Vision gegen innen:

Wir führen die GKB proaktiv durch die digitale Transformation.

#### Auftrag:

Die bestpassenden Mitarbeitenden ansprechen, gewinnen, binden, entwickeln und entlohnen.

#### Mission Statement:

GKB – DIE verantwortungsvolle und moderne Arbeitgeberin.

Abbildung 3: Neues Leitbild HR GKB

### 2.2 HR-Strategie bottom-up erneuert und im Netzwerk realisiert

Für die Überarbeitung der HR-Strategie ging das HR-Team der GKB ebenfalls

moderne Wege. In einem nächsten HR-Workshop entwickelte das Team – unter der Moderation des HR-Leiters – bottom-up zahlreiche strategische Initiativen. Hierzu eignete sich das Format des World Cafés, da auf diese Weise sämtliche Mitarbeitenden in unterschiedlichen Konstellationen an verschiedenen Themen arbeiten können. Nach der Ideengenerierung wurden die Initiativen geclustert und priorisiert, sodass schliesslich zwanzig strategische Massnahmen resultierten, welche den Themenblöcken «Führung & Kultur», «Personalmarketing», «Personalentwicklung», «Nachhaltigkeit» sowie «HR-Systeme und -Prozesse» zugeordnet wurden.

In der Folge hatten die Mitarbeitenden freie Wahl, in welcher Rolle sie in welchen und in wie vielen Projekten mitarbeiten wollen. Hierfür konnten sie sich auf der Strategie-Wand ihren Wunschprojekten zuordnen. Nachdem auf diese Weise die Projektteams entstanden waren, konnten sich diese in der Folge selber konstituieren und organisieren. Inzwischen sind die Projektteams – parallel zum Tagesgeschäft – operativ. Sämtliche Mitarbeitenden des HR-Bereichs arbeiten in zwei bis drei Projekten mit – idealerweise in einem Projekt im (Co-)Lead – und entwickeln auf diese Weise für die Zukunft erforderliche Strategie- und Projektmanagement-Kompetenzen. Als Nebeneffekt entstand ein Netzwerk, in welchem die HR-Mitarbeitenden ihr Wissen und ihre Erfahrungen in unterschiedlichen und wechselnden Konstellationen teilen.

Im nächsten Teil dieser Artikelserie wird die Re-Organisation des Personalbereichs skizziert.



**Dr. Alex Villiger**, seit 2000 bei der Graubündner Kantonalbank tätig, zunächst als Organisationsberater, dann als Leiter Unternehmensentwicklung und seit 2008 als Leiter Personal. Er hat an der

HSG Wirtschaft studiert und später auch promoviert. Alex Villiger hat in den Themen Strategisches Marketing, Leadership und Personalarbeit zahlreiche Artikel veröffentlicht, forscht in internationalen Projekten und lehrt an der Universität St. Gallen und an der FHGR.

**Best Practice «Digitale Transformation in der GKB»**

# Neuausrichtung und Reorganisation eines HR-Bereichs (Teil 2)

Die digitale Transformation, der demografische Einbruch und der Wertewandel verändern die Arbeitswelt grundlegend und nachhaltig. Um den direkten und indirekten neuen Herausforderungen besser begegnen zu können, hat die Graubündner Kantonalbank (GKB) eine fundamentale Neuausrichtung der Personalarbeit initiiert. In einer mehrteiligen Artikelserie stellen wir ein Reorganisationsprojekt der GKB als Best Practice vor.

Von Dr. Alex Villiger

## 3. Re-Organisation

In Teil 1 dieser Artikelserie wurden Ausgangslage, Vision und eine darauf abgestimmte HR-Strategie des Reorganisationsprojekts skizziert. Im dritten Schritt – im Zentrum der Transformation – geht es nun um die eigentliche Re-Organisation des Personalbereichs. Hier standen die Akteure vor der Frage, in welcher Organisationsform sich die neue Interpretation von Personalarbeit entfalten kann: Wie muss die HR-Organisation ausgestaltet sein, damit das HR den externen Veränderungen, den neuen internen Ansprüchen sowie den selber gesetzten Entwicklungszielen auch in Zukunft gerecht werden kann?

Den Beteiligten wurde bald klar, dass das Weiterarbeiten in der bekannten hierarchischen, funktionalen Organisation den Anforderungen diametral zuwiderlaufen würde (3.1.). Folglich galt es, ein neues Organisationsdesign zu entwickeln. Die Wahl fiel auf eine flache, prozessorientierte Organisation (3.2.), welche von agilen Organisationsideen sowie Netzwerk-Aspekten ergänzt wird (3.3.). Im Übergang in die neue Organisationsform wurde weiter erkannt, dass die alten, komplizierten Prozesse in der neuen Welt nicht mehr funktionieren. So wurde als nächster Schritt die Systemwelt erneuert und die Prozesse optimiert – der Vision folgend, der Linie künftig automatisierte Prozesse und Workflows aus einem Dashboard und aus einem integrierten System heraus anbieten zu können.



Die funktionale Organisation macht z.B. bei der Fließbandarbeit Sinn, wo es primär um Produktivitätssteigerung geht.

### 3.1 Funktionale Organisation als Relikt der alten Welt

In der alten Wirtschaftsordnung wurden hierarchisch geprägte, funktionale Organisationsformen eingeführt, um Kompetenzen und Verantwortungen klar zuzuordnen sowie definierte Entscheidungswege und Befehlsketten abzubilden. Das Ziel war es, die Fließbandarbeit effizient zu gestalten. Die Menschen an den Fließbändern wurden als zu optimierende, ersetzbare Ressource verstanden («Human Resources Management»). Produktivitätssteigerung sowie Fehlerfreiheit und Optimierung der Abläufe sind die Steuerungsgrößen der Organisationsformen aus dieser Zeit.

Dem Industriezeitalter lag ein mechanistisches Weltbild zugrunde. Dieser Logik zufolge hat das Management die Arbeitsabläufe detailliert vorzugeben und deren Ausführung zu überwachen. Die Arbeitsprozesse werden aufgespalten, optimiert, in einem feinen Regelwerk abgebildet und in der Ausführung kon-

trolliert. Und wenn jeder Arbeitsschritt eindeutig geregelt und vorgeschrieben ist, so die Idee, kann die Maschine «Unternehmen» vorhersehbar gesteuert und optimiert werden.

Die funktionale Organisation zeigt ihre Stärken in stabilen, überschaubaren Zeiten und in Organisationseinheiten mit repetitiven Aufgaben. Die Arbeitsteilung und die Spezialisierung der Funktionen haben jedoch zur Folge, dass die Mitarbeitenden nur ihren eigenen Arbeitsschritt überblicken, was zum bekannten Silo-Denken und Dienst nach Vorschrift führt. Verharrungsvermögen und Entfremdung der Menschen von der Arbeit sind die logischen Folgen dieses Unternehmensverständnisses – fehlende Agilität, Kreativität und Innovationskraft der Preis, den diese Organisationen bezahlen.

Unter Berücksichtigung dieser theoretischen Ausführungen hat das HR-Team der GKB die eigene Arbeitsweise analysiert und erkannt, dass eine funktionale



Organisation, wie sie für die Personalarbeit heute noch typisch ist, das Kästchendenken und eigene Systemrealitäten fördert sowie **zusammengehörende Prozesse horizontal und vertikal aufspaltet**. Enttäuschte Linienkunden sind die logische Folge bei dieser Art der Zusammenarbeit (siehe Abbildung 4).

**a) Horizontale Prozessaufspaltung:**

Das HR hat den Grundauftrag, für das Unternehmen die besten resp. die am besten passenden Mitarbeitenden zu gewinnen, zu betreuen, zu entwickeln und zu entlohnen. Für die Mitarbeitenden und die Vorgesetzten in der Linie ist dies ein homogener Makro-Prozess, der aus einem Guss und von einem Ansprechpartner kommen sollte. In der HR-Realität kümmert sich jedoch ein Team um das Recruiting, ein Team um die Betreuung und ein Team um die Personalentwicklung. Und da die Mitarbeitenden selten in Prozessdimensionen denken und wirken, sondern sich am Stellenbeschrieb und an der Abteilungsaufgabe orientieren, spalten funktionale Kästchen den Prozess auf. Die Folge: die Kunden der HR-Dienstleistung müssen wissen, mit welchem Anliegen sie an welche HR-Abteilung gelangen müssen (keine «One Voice to the Customer»). Nicht selten werden sie dann an ein anderes Büro verwiesen, wo sie ihr Anliegen wiederholen müssen. Anschliessend erfolgt eine Leistungserbringung, die wiederum durch verschiedene Büros wandert und sich vom Ursprungsbedürfnis weg entwickelt. Und da die Abteilungen von funktionalen Organisationen oft nicht wissen, was die anderen genau tun, erfolgt die Leistungserbringung aus Sicht der Auftraggeber schleppend und holprig («Prozess der hundert Hände»). Gefragt ist also eine Organisation, welche es den HR-Mitarbeitenden erlaubt, **den Gesamtprozess zu überblicken und zu gestalten** und die Dienstleistungen aus einer integrierten Perspektive heraus zu entwickeln und anzubieten.

**b) Vertikale Prozessaufspaltung:** Oft durchlaufen Mitarbeitende, die sich länger in einer Organisation bewegen, drei Stufen: 1. sie beginnen mit einer Lehre oder einem Praktikum (der

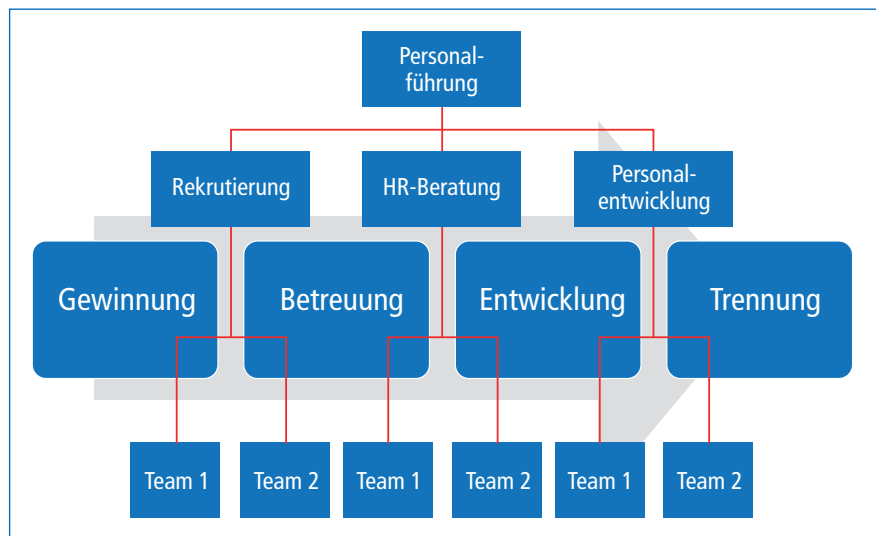


Abbildung 4: Funktionale Organisation spaltet Makro-Prozess auf

GKB bleiben 50% der Ausgebildeten über mehrere Jahre erhalten); 2. sie treten nach Abschluss der Ausbildung als Mitarbeitende eine Linienfunktion an; 3. sie werden bei guter Arbeit in eine erste Führungsfunktion gewählt. Auf diese Weise erleben langjährige Mitarbeitende oft drei **verschiedene Rekrutierungs- und Betreuungsphilosophien**, erbracht von 1. den Ausbildungsverantwortlichen; 2. später den HR-Beratern; 3. schliesslich den HR-Business-Partnern. In einer funktionalen Organisation werden diese drei Betreuungseinheiten oft aufgespalten und in eigenen Einheiten geführt, sodass die Mitarbeitenden in der Linie keine gemeinsame Rekrutierungs- und Betreuungsphilosophie erkennen und sich bei jedem Entwicklungsschritt wieder umgewöhnen und neu zurechtfinden müssen. Gefragt ist also eine Organisation, in welcher **Rekrutierung, Betreuung und Entwicklung aller Zielgruppen** im Unternehmen aus einem Team und einem Guss heraus kommen.

**3.2 Prozessorganisation als Lösung für die neuen Anforderungen**

Wenn sich der Wettbewerb in reifer werdenden Branchen intensiviert und die Unternehmen Kundenbedürfnisse als Ausgangspunkt ihres Unternehmenszwecks erkennen, erweisen sich langsame, starre Organisationsgebilde im Kampf um Marktanteile und Rentabilität als Bürde. Erste Unternehmen beginnen als Reaktion auf diese Wettbewerbslogik,

Hierarchien abzubauen und ihre Organisation zu verflachen. Dabei verfolgen sie das Ziel, in der Entscheidungsfindung und Problemlösung agiler, schneller, direkter zu werden, Bürokratie und Leerläufe zu reduzieren – sowie das Mitarbeiterpotenzial als Innovationsquelle besser zu nutzen und einzubinden.

Werden die flacher werdenden Organisationen auf die Kundenschnittstelle ausgerichtet, entstehen **Prozessorganisationen**, in welchen der **horizontale ganzheitliche Blick** auf die Kundenbedürfnisse und die Wertschöpfungserstellung für alle beteiligten Mitarbeitenden möglich wird. Künstliche, funktional geprägte Schnittstellen und unnötige Entscheidungswege fallen in der Prozessorganisation weg, und die Mitarbeitenden erhalten Gestaltungs- und Entscheidungskompetenzen, was auf deren Motivation, Engagement und Leistung positive Wirkung entfaltet. Sinkende Kosten, kürzere Time to Market, zufriedene Kunden sowie eine steigende Wertschöpfung sind logische Folgen dieser Organisationsanpassungen.

Das HR-Team der GKB hat in Orientierung an der Prozessorganisation sowie unter Beimischung von Aspekten agiler Methoden folgende Zielorganisation entwickelt:

1. Der Bereich wird vom **Führungsprozess** geführt. Wichtigste Aufgaben hier sind: Verantwortung der Personalarbeit insgesamt, Führung des HR-Bereichs, Führen der HR-Strategie, Entwicklung

von zukunftsfähigen Innovationen sowie Stakeholder Management.

2. Das Team HR Services bildet den **Supportprozess** ab, in welchem sämtliche administrativen Aufgaben zusammen- und ausgeführt werden. Zudem ist das HR-Services-Team erster Ansprechpartner für Anfragen aus der Linie (etwa bei Fragen zu Lohn, Sozialversicherungswesen, Zeitsystem, Ereignissen ...).

3. Dazwischen entfaltet sich der **HR-Wertschöpfungsprozess**, der Kern der Organisation. Bei der GKB verantwortet neu ein Achterteam die operativen HR-Prozesse aus einer integrierten Prozesssicht heraus. Konkret wurden zwei Dreierteams gebildet: eines für die Betreuung des Hauptsitzes (ca. 500 Mitarbeitende) sowie eines für die Betreuung der Regionen (ebenfalls ca. 500 Mitarbeitende). Die beiden Teams bestehen aus einem **HR-Business-Partner**, der sich primär um die strategischen Anliegen der Vorgesetzten kümmert, einer **HR-Beraterin**, die primär die Rekrutierung und Betreuung der Mitarbeitenden verantwortet, sowie der **Personalentwicklung**, die neu nicht mehr als eigene Organisationseinheit funktioniert, sondern in die Teams eingebunden ist. Komplettiert wird der Wertschöpfungsprozess von den **Ausbildungsverantwortlichen**, die ebenfalls in dieses Achterteam eingebunden werden. Auf diese Weise werden die Prozessbruchstellen in horizontaler wie auch in vertikaler Weise geschlossen, und das HR-Team kann seine Dienstleistungen künftig aus einer Gesamtprozessoptik entwickeln und anbieten. Die Teams organisieren sich heterarchisch (selbststeuernd, selbstbestimmt) und entwickeln ihre Themen netzwerkartig, unter Anwendung agiler Methoden (siehe Abbildung 5).

### 3.3 Netzwerkorganisationen als Vorboten der Zukunft

Prozessorganisationen sind auf Kundenbedürfnisse ausgerichtet und nutzen das Potenzial von Mitarbeitenden besser, sie gehen aber von relativ stabilen Kundenbedürfnissen und Umweltbedingungen aus. Unternehmen, die erste Wellen

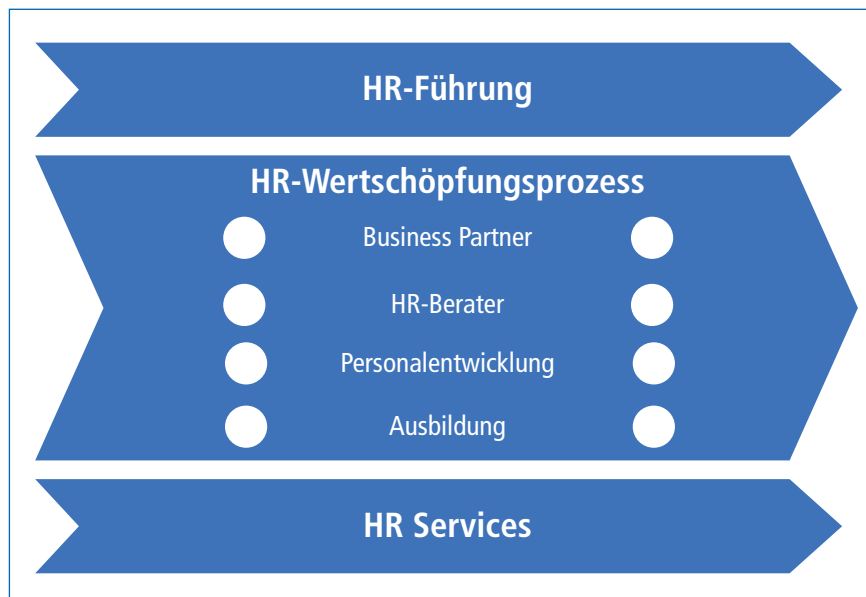


Abbildung 5: Neue Organisationsform HR GKB

der digitalen Transformation und deren Potenzial erlebt haben, Branchengegebenheiten in kurzer Zeit fundamental zu verändern, realisieren, dass sie mit auf Stabilität ausgerichteten Strukturen langfristig kaum wettbewerbsfähig bleiben. Der nächste Entwicklungsschritt liegt somit in Organisationsformen, welche es erlauben, die steigende Komplexität und Dynamik aus dem Wettbewerbsumfeld zu adaptieren. **Netzwerkorganisationen** verfügen über diese Eigenschaften. Netzwerke basieren auf zeitlich begrenzt ausgerichteten **Knoten («Bubbles»)** sowie **Verbindungen («Interaktionen»)**. Die Bubbles sind typischerweise auf eine Aufgabe oder ein Projekt ausgerichtet und interdisziplinär zusammengesetzt. Ist die Aufgabe erfüllt oder ein Projekt abgeschlossen, wird die Bubble aufgelöst, worauf sich deren Mitglieder wieder neuen Tätigkeiten in anderen Bubbles zuwenden können.

In gut funktionierenden Netzwerken bewerben sich die Experten auf die zu erfüllenden Aufgaben, wodurch sichergestellt wird, dass die Netzwerk-Teilnehmer stärken- und interessenorientiert eingesetzt sind. Und indem die Mitarbeitenden stets in mehreren Netzwerk-Bubbles aktiv sind, steigt der Vernetzungsgrad im Unternehmen. Zudem wird auf diese Weise gewährleistet, dass die Menschen in der Organisation genügend Impulse für ihre Weiterentwicklung erhalten, um dadurch wiederum ihre Chance zu verbessern,

sich in Themen mit höheren Anforderungen zu beweisen.

Da Netzwerke von jeglichen Hierarchieeigenschaften und -ansprüchen befreit sind, entfallen unproduktive Machtkämpfe um Positionen sowie langwierige Kommunikationswege und Rapportierungsprozesse. Dabei ersetzen Fachzusehends Führungskarrieren, womit wiederum verhindert wird, dass die besten Kundenberater und Experten sich als mittelmässig motivierte Führungskräfte abmühen. Die Abstimmung zwischen den Bubbles erfolgt permanent, dezentral und aufgabenorientiert. Die Leistungserstellung wird dadurch flexibler und schneller.

In Teil 3 dieser Beitragsserie geht es um die Veränderungen in der Zusammenarbeit und wie Mitarbeitende damit umgehen (erscheint in der nächsten Ausgabe von personalSCHWEIZ).



**Dr. Alex Villiger**, seit 2000 bei der Graubündner Kantonalbank tätig, zunächst als Organisationsberater, dann als Leiter Unternehmensentwicklung und seit 2008 als Leiter Personal. Er hat an der

HSG Wirtschaft studiert und später auch promoviert. Alex Villiger hat in den Themen Strategisches Marketing, Leadership und Personalarbeit zahlreiche Artikel veröffentlicht, forscht in internationalen Projekten und lehrt an der Universität St. Gallen und an der FHGR.

**Best Practice «Digitale Transformation in der GKB»**

# Neuausrichtung und Reorganisation eines HR-Bereichs (Teil 3)

Die digitale Transformation, der demografische Einbruch und der Wertewandel verändern die Arbeitswelt grundlegend und nachhaltig. Um den direkten und indirekten neuen Herausforderungen besser begegnen zu können, hat die Graubündner Kantonalbank (GKB) eine fundamentale Neuausrichtung der Personalarbeit initiiert. In einer mehrteiligen Artikelserie stellen wir ein Reorganisationsprojekt der GKB als Best Practice vor.

Von Dr. Alex Villiger

## Exkurs: Talent Board Futura als Netzwerkorganisation

Wie in einer früheren Ausgabe von personalSCHWEIZ beschreiben, hat die GKB ihr Talent Board **Futura als Netzwerkorganisation** – ohne Hierarchie, in sich dauernd verändernden Zusammenstellungen – aufgesetzt. Erkenntnisse, welche das Board daraus gewinnt, werden den Führungskräften im Rahmen von Leadership-Seminaren vermittelt. Im Anschluss übertragen die Führungskräfte Aspekte des Neugelerten auf ihren Führungsbereich und transportieren die neuen Strömungen auf diese Weise dezentral in die Linie.

Die Arbeitsgruppen des Futura-Netzwerks sind in **Struktur- und Projekt-Bubbles** aufgeteilt (siehe Abbildung 6). Die blau eingefärbten Bubbles repräsentieren die auf Dauer angelegten **Struktur-Bubbles**: So hat etwa die Marketing-Bubble von Futura den Auftrag, im Unternehmen spannende Aufträge zu akquirieren. Die Personal-Bubble wiederum rekrutiert talentierte Mitarbeitende aus der jüngeren Generation Z. Und die Organisations-Bubble optimiert die internen Abläufe. Neu wird sich eine Vergütungs-Bubble um die Verteilung der Erfolgsbeteiligung im Netzwerk kümmern. Die grün eingefärbten Kreise repräsentieren die **Projekt-Bubbles**, die nach Erledigung des Auftrags aufgelöst werden.

Als zentral für den langfristigen Erfolg eines Netzwerks hat sich im Talent Board

Futura eine von allen Mitgliedern geteilte und für alle verfolgbare Zielsetzung erwiesen. Ein gemeinsamer **Purpose** hilft, die Bubbles sowie die mentalen Landkarten aller Mitglieder stets auf das grössere Ziel auszurichten (siehe Abb. 6).

## 4. Veränderte Zusammenarbeit in neuen Räumen

Eine Organisationsform bietet den Rahmen, in welchem sich neue Verhaltensweisen und Zusammenarbeitsformen finden und etablieren können. Was das neu formierte HR-Team der GKB unterschätzt hat, ist, dass sich im Zuge einer Re-Organisation auch die Rollen, Anforderungen und Verbindungen zwischen den Akteuren wandeln (4.1). Und veränderte Anforderungen wiederum fordern neue Kompetenzen sowie neue Zusammenarbeits- und Verhaltensweisen (4.2), welche sich in optimierten Prozessen und neuen Räumen entfalten können (4.3).

## 4.1 Veränderte Anforderungen, Rollen, Verbindungen und Team-Anordnung

Wie sich in der Folge gezeigt hat, haben insbesondere die etablierten Kräfte im Team Mühe, mit veränderten Anforderungen und Veränderungen in der Zusammenarbeit klar zu kommen sowie ihre Rolle neu zu interpretieren, während die «jungen wilden Mitarbeitenden» sofort die Chancen erkannten, ihre Ideen direkter einzubringen und ihren Einfluss zu stärken.

Die Veränderungen in der Anordnung der Teammitglieder beim Übergang von einer konservativeren zu einer moderneren Organisationsform lassen sich mit dem **In-/Outgroup-Modell** treffend beschreiben:

In der alten Welt führt der Bereichsleiter die Organisationseinheit über das mittlere Kader. Mit seinen Abteilungs- und Gruppenleitern tauscht er sich regelmä-

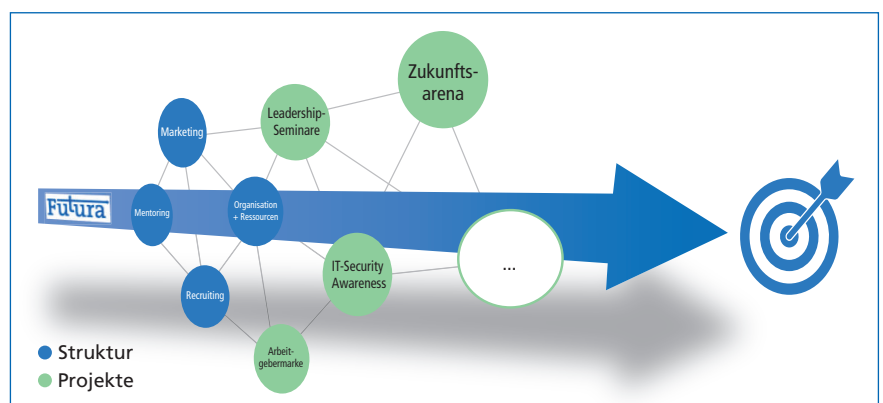


Abbildung 6: Netzwerkorganisation Futura – Talent Board der GKB

ssig über das Tagesgeschäft aus, mit ihnen entwickelt er Projektideen, mit ihnen bespricht er die Entwicklung der Mitarbeitenden, mit ihnen geht er zum Kaffee usw. Das mittlere Kader bildet auf diese Weise die **In-Group** des Bereichsleiters, auf die er sich verlassen kann, der er sein Vertrauen schenkt und mit welcher er eine gute Beziehungsqualität entwickelt.

Das mittlere Kader wiederum führt die Mitarbeitenden. Die Abteilungs- und Gruppenleiter haben die Aufgabe, die relevanten Erkenntnisse «nach unten» zu den Mitarbeitenden zu tragen und «gegen oben» eine realitätsnahe Beschreibung der Situation und Entwicklung der Teams zu vermitteln. Durch diese indirekte Führung werden die Mitarbeitenden ohne Führungsfunktion in die **Out-Group** degradiert. Zur Out-Group pflegt der Bereichsleiter wenig direkten Kontakt, womit die Mitarbeitenden auch nicht in die Situation gelangen, ihre Kreativität und Problemlösungskraft beweisen zu können. Denn alles, was die Mitarbeitenden erfahren, ist von den Abteilungs- und Gruppenleitern bereits durch den **Filter der selektiven Wahrnehmung** auf Relevanz hin geprüft worden. Typischerweise erachtet das mittlere Kader strategische Informationen für die operativ tätigen Mitarbeitenden als nicht besonders relevant, was wiederum deren Verständnis für grössere Zusammenhänge trübt. Gleichzeitig gelangen kritische Informationen (begangene Fehler, Missstimmungen im Team oder schwache Arbeitsleistung) oft nicht zum Bereichsleiter, da sich in der alten hierarchischen Welt kein Abteilungsleiter bei seinem Vorgesetzten dem Verdacht aussetzen will, dass er die Lage nicht im Griff haben könnte.

Beim **Auflösen der Hierarchieebenen** und der funktionalen Organisation zeigte sich im HR-Bereich der GKB exakt dieses Bild: die Informationen wurden top down in hohem Masse gefiltert und bottom up geschönt. D.h., dass die Mitarbeitenden auf der einen Seite von den strategischen Auseinandersetzungen wenig mitbekamen. Dadurch konnten sie das erforderliche Verständnis nicht entwickeln, welches für die Mitgestaltung der übergeordneten Themen sowie für die Entfaltung ihres Potenzials die zentrale Voraussetzung bil-

det. Auf der anderen Seite erfuhr die Bereichsleitung nur bruchstückhaft, was die wirklichen Probleme und Themen sind, welche die Mitarbeitenden beschäftigen – und wo das Entwicklungspotenzial in der Organisationseinheit schlummert. Seit dem Auflösen der Hierarchie und der funktionalen Teamgrenzen können sich die Mitarbeitenden in der Gestaltung der Bereichsthemen und Entwicklung der HR-Strategie direkt einbringen, was zu einer spürbaren Befreiung und schubartigen Entwicklung des Potenzials führte. Auf diese Weise brachten die «jungen wilden Mitarbeitenden» mit tollen Ideen die Hierarchie des HR-Bereichs auch informell zum Einsturz, indem sie mit einem hohen Energielevel und Mitgestaltungswillen die **In-Group-Positionen im Zentrum des neu entstandenen Netzwerks** besetzten (siehe Abbildung 7). Träger, etablierte Mitarbeitende, die sich zu lange auf ihren alten Gewohnheiten und Meriten ausruhten, liessen sich hingegen an den Rand, **in die neue Out-Group des Netzwerks drängen**. Aufgabe der Bereichsleitung ist es nun, die Spaltung des Bereichs zu verhindern und nicht nur dafür zu sorgen, dass die motivierten Mitarbeitenden für ihre innovativen Ideen weiterhin Resonanz finden, sondern mit Hilfe von Einzelcoachings auch sicher zu stellen, dass die bestehenden Experten sich öffnen und den Anschluss an die Veränderungen finden (siehe Abb. 7).

#### 4.2 Agile Zusammenarbeit und neue Kompetenzen

Die von der Linie geäusserten Ansprüche, in einer höheren Kadenz zukunfts-gerechte und passgenauere Lösungen und HR-Dienstleistungen angeboten zu erhalten, liessen die HR-Mitarbeitenden

der GKB in einem nächsten Schritt die eigene Art und Weise der (Zusammen-) Arbeitsweise kritisch hinterfragen. Der eindimensionale Fokus auf das operative Tagesgeschäft, ausgeführt in funktional organisierten Teams, führte zwar zu einer Perfektionierung der bestehenden Abläufe, verbaute jedoch den Blick auf die Weiterentwicklung von Themen. Und wenn sich die Anforderungen an die Führungskräfte in der Linie im Kontext der digitalen Transformation permanent und teilweise sprunghaft zu verändern drohen, gilt es auch die Arbeitsweise im HR anzupassen.

Das HR-Team entschied in der Folge, die Arbeit in sinnvollen Schritten auf **agile Methoden** umzustellen. Die Metamorphose eines bestehenden Bereichs in einem etablierten Unternehmen macht – nebst der oben beschriebenen Verflachung der Strukturen – u.a. folgende Massnahmen notwendig:

- **Dezentrale Entscheidungsfindung:** ab sofort sollen Entscheide im Tagesgeschäft direkt und zeitnah am Ort der Entstehung gefällt werden. Dadurch werden unnötige hierarchische Instanzen ausgespart, was wiederum den Prozessdurchlauf beschleunigt sowie die Verantwortungsübernahme und die Motivation der Mitarbeitenden stärkt.
- **Kompetenzdelegation:** damit Mitarbeitende in ihren Arbeitsschritten Entscheide fällen können, benötigen sie die erforderlichen Kompetenzen. Dies klappt dann, wenn alle Beteiligten jeden Prozessschritt hinterfragen und alle erforderlichen Kompetenzen zu den Mitarbeitenden delegiert werden.

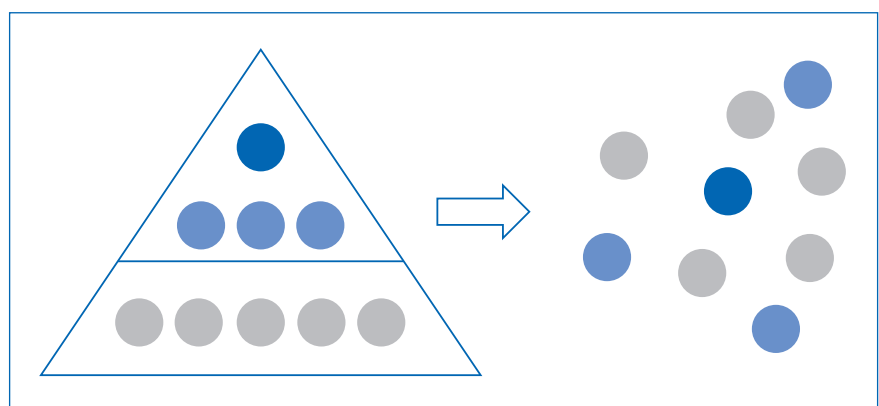


Abbildung 7: In- und Out-Group vorher und nachher





Abbildung 8: LAB der GKB

- **Selbstorganisation:** Die Organisation gewinnt dann an Agilität, wenn die Mitarbeitenden sich bei der Entwicklung von Themen selber organisieren. Auf diese Weise wird sichergestellt, dass die Mitarbeitenden ihr Potenzial gemäss ihren Fähigkeiten und Affinitäten einbringen – und sich dabei weiter entwickeln können.
- **Permanente, direkte Kommunikation:** Die neue Art der (Zusammen-)Arbeit erfordert neue Skills, eine präzise Kommunikation in Wort und Schrift sowie permanentes gegenseitiges Feedback. So organisieren und besuchen die Mitarbeitenden des HR-Bereichs heute Kommunikations-, Schreib-, Moderations- sowie Illustrationskurse.

Damit die neue Organisation und Zusammenarbeitsphilosophie reibungslos funktionieren kann, wurden zudem **neue Sitzungsgefässe** erforderlich:

- Im **Daily Sprint** werden in max. 30 Minuten tagesaktuelle Themen ausgetauscht.
- In der **Werkstatt** werden Systeme, Prozesse und Abläufe optimiert.
- Im **Squad-Meeting** werden Fachthemen im Wertschöpfungsprozess weiterentwickelt.

Damit dieses neue Setting funktioniert, wird von allen Beteiligten Disziplin in folgenden Punkten gefordert:

- Die Sitzungsformate werden ausschliesslich für ihren originären Zweck genutzt (z.B. werden in der Werkstatt keine Tagesthemen besprochen)
- Die Sitzungen werden in unterschiedlicher Abfolge moderiert

- Am Ende des Meetings wird jeweils kurz reflektiert, welche «Lessons Learned» für das nächste Meeting abgeleitet und mitgenommen werden.

#### 4.3 Prozessoptimierung und Arbeiten in neuen Räumlichkeiten

Systeme, Prozesse und Abläufe, die über einen längeren Zeitraum ihrer eigenen Entwicklung überlassen werden, tendieren dazu, kompliziert und fehleranfällig zu werden. So hat sich das HR-Team schliesslich daran gemacht, die Prozesse der Personalarbeit aufzunehmen, in Bezug auf ihren Optimierungsbedarf zu priorisieren, neu zu designen und schliesslich zu automatisieren.

Der erste Eindruck war erhellend und erschreckend zugleich. Das HR-Team trug zunächst eine Liste von fünfzig zu optimierenden Prozessen zusammen, was den Bedarf in quantitativer Hinsicht eindrücklich zu Tage förderte. Die Optimierung der ersten vermeintlich einfachen Prozesse (Pensionierung, Zeugniserstellung, Jubiläum) verblüffte alle Anwesenden. Tatsächlich konnten die erforderlichen Aktivitäten bei allen drei Themen – in jeweils zweistündigen Sessions – von 30 auf 10 Prozessschritte reduziert und die meisten schliesslich automatisiert werden.

Die Optimierungsinitiative verdeutlichte weiter, dass die Prozesse an den Büromauern oft Ping Pong spielen. Ein Beispiel dazu: ein HR-Berater reicht eine Aufgabe an HR Services weiter, dieses gelangt mit Fragen zurück an den HR-Berater, worauf dieser – bereits mit einer nächsten Aufgabe betraut – die Antworten formuliert. HR Services beendet inzwischen irrtümlicherweise bereits den Task, bevor

der HR-Berater die Ausführung korrigiert und komplettiert, worauf HR Services den nächsten Loop generiert usw.

Damit die Wertschöpfungsprozesse für die Kunden in der Linie zeitnah und auf konstant hohem Level angeboten werden können, wurden schliesslich bauliche Massnahmen notwendig. Das Team entschied sich, in einem Stockwerk sämtliche Mauern einzureissen, damit die Mitarbeitenden des HR-Bereichs in einem Grossraumbüro sämtliche Aktivitäten und Prozessschritte abdecken und die zugehörigen Informationen permanent fließen können. Der neue Raum wurde von Beginn weg als **offene, bewegliche und Schrank- und papierlose Zone** konzipiert – damit das Ziel, dereinst auf einer integrierten Systemplattform und mit durchgängig automatisierten Prozessen zu arbeiten, nicht aus den Augen verloren wird.

Als Ausgleich wird im anderen Stockwerk ein **Arbeitgeber-LAB** gebaut, in welchem Workshops und Schulungen durchgeführt, der lockere Austausch gepflegt und die Entwicklungsarbeit an den Themen geleistet werden kann. Das HR-Team wird zum Einzug Ende 2020 die Mitarbeitenden der GKB auffordern, ihre Arbeitgeberin in diesem LAB aktiv mitzugestalten (siehe Abb. 6).

#### 5. Fazit, Reflektion und Ausblick

Wie eingangs in diesem Artikel beschrieben, sind die drei Megatrends digitale Transformation, demografischer Einbruch und Wertewandel daran, die Arbeitswelt und die Anforderungen an die Führung fundamental zu verändern. Damit HR die-

sen direkten und indirekten Herausforderungen der Arbeitswelt 4.0 gerecht werden kann, wird eine **Neuausrichtung der Personalarbeit** unausweichlich.

Was auf Basis einer strategischen Analyse mit der Idee begann, den HR-Bereich neu auszurichten und zu reorganisieren, mündete in einer mehrjährigen, fundamentalen – d.h. tiefgreifenden und nachhaltigen – **Transformation der Personalarbeit**. Und in einer Transformation werden nicht nur Oberflächenstrukturen verändert. Vielmehr sind es die **tiefer liegenden Muster** – wie Rollenverständnisse, Anforderungsprofile, Arbeitsweisen oder Beziehungsmuster – die diesen Wandel anspruchsvoll machen. Im Kern haben wir es mit einem Reifeprozess zu tun, bei welchem die betroffenen Mitarbeitenden realisieren, dass die HR-Arbeit unumkehrbar einer Neuinterpretation unterzogen wird. Und dass die über viele Jahre erarbeitete Expertise zwar immer noch eine notwendige, aber nicht mehr hinreichende Grundlage für die Personalarbeit der neuen Arbeitswelt bildet. Der

Aufbau der von den Entwicklungslinien geforderten **Zweihändigkeit** fordert das HR heraus, weil Innovation und Kreativität bislang nicht die Kernmerkmale der Personalarbeit darstellen.

Das Vorhaben erfährt bei der GKB mittlerweile grosse Unterstützung von der Linie und wird von der Erkenntnis genährt, dass das **HR vorangehen** und eine **Transformation selbst erleben** muss, wenn es die Linie wirkungsvoll durch noch grössere Veränderungen begleiten soll.

Die **New Work Transformation** ist jedoch keine Selbstläuferin, sondern entspricht einem **Paradigmenwechsel**, bei welchem sich die frischen Kräfte formieren und begeistert in die Zukunft ziehen, währenddem etablierte Kräfte die Sicherheit vermittelnden Gewohnheiten verteidigen. Nicht wenige Mitarbeitende tun sich schwer, bestehende Verhaltensweisen zu hinterfragen, sich aus der mentalen Comfort Zone zu hieven und in unbekanntes Terrain vorzudringen. Der Übergang von der Erkenntnis zur Verhal-

tensveränderung erfordert einen bewussten Reflektionsprozess, bei welchem die neue Welt willkommen geheissen und die alten Gewohnheiten verabschiedet werden. Dieser Weg kann von den Vorgesetzten in Form von Change-Impulsen moderiert und begleitet werden, ist letztlich aber von den Mitarbeitenden selbst zu leisten. «Das U-Tal zu durchschreiten» liefert den Betroffenen wiederum wertvolle persönliche Erfahrungen, die dem Unternehmen in den anstehenden Veränderungen zu Gute kommen werden.



**Dr. Alex Villiger**, seit 2000 bei der Graubündner Kantonalbank tätig, zunächst als Organisationsberater, dann als Leiter Unternehmensentwicklung und seit 2008 als Leiter Personal. Er hat an der

HSG Wirtschaft studiert und später auch promoviert. Alex Villiger hat in den Themen Strategisches Marketing, Leadership und Personalarbeit zahlreiche Artikel veröffentlicht, forscht in internationalen Projekten und lehrt an der Universität St. Gallen und an der FHGR.

**Vielseitig und engagiert für Sie im Einsatz**  
Erfahren Sie mehr über uns und unsere HR Leistungen unter [www.smahrt.ch](http://www.smahrt.ch)