

## Wofür ist HRM eigentlich verantwortlich?

Wenn ich HR-Verantwortliche frage, was ihr berufliches Selbstverständnis ist und wofür sie verantwortlich sind, kommt als Antwort meistens «professionelle Dienstleistung» oder so etwas Ähnliches. Wenn ich Finanzverantwortlichen die gleiche Frage stelle, fällt die Antwort in den allermeisten Fällen anders aus: diese sehen sich eher als Steuerungsfunktion in der Unternehmensleitung. Ist das nicht seltsam? Jedes Unternehmen hat nur zwei erfolgsentscheidende Ressourcen, und das sind die finanziellen und die personellen Mittel. Wenn diejenigen, die für das Finanzielle verantwortlich sind, die Firma steuern, und diejenigen, die für das Personelle Verantwortung tragen, interne Dienstleister sind, dann stimmt für mich die Balance nicht.

Im Finanzbereich gibt es nicht nur Steuerungsfunktionen, sondern auch interne Dienstleistungen wie das Rechnungswesen. Es wird Zeit, dass auch wir im HRM zwischen unseren Dienstleistungen und Steuerungsfunktionen unterscheiden. Ich möchte nicht einem postmodernen Zentralismus das Wort reden, sondern unseren Blick darauf lenken, dass auch in agilen, netzwerkartigen Organisationen ein professioneller Umgang mit der «Ressource Mensch» essenziell ist. Dabei genügt es nicht, den selbstorganisierenden Teams den Ball zuzuspielen und sie mit coolen Tools zu versorgen.

Alle Unternehmen müssen eine Haltung zum Umgang mit Menschen haben oder entwickeln. Und so eine Haltung entsteht nicht von selbst, und ihre Entwicklung lässt sich auch nicht an die Teams delegieren. Genauso falsch ist die Einstellung, dass das Menschenbild einer Organisation ausschliesslich von der Führungsspitze definiert wird. Es braucht beide Perspektiven und eine kompetente und einflussreiche Moderation durch jemanden, der sich für dieses Menschenbild verantwortlich fühlt.

Und dann werden HR-Verantwortliche neue Fragen und Ansprüche an Führung stellen, die über das nach wie vor wichtige Dienstleistungsverständnis hinausgehen.

**Matthias Möloney** leitet seit 2009 das Center für Human Resources Management & Leadership an der HWZ Hochschule für Wirtschaft in Zürich. Er ist zudem Inhaber der Beratungsfirma peopleXpert gmbh in Uster, wo er seit 2005 Unternehmen und Führungskräfte in Veränderungssituationen begleitet.

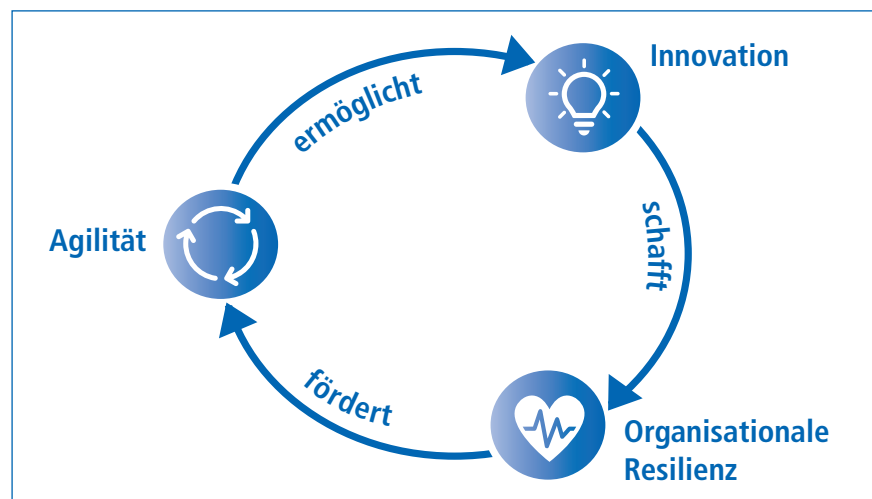
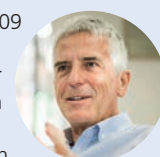


Abb. 1: Kreislaufförmiges Zusammenspiel zwischen Agilität, Innovation und Resilienz

2018), macht Agilität die Etablierung von Innovation(en) möglich. Diese Innovationsfähigkeit gilt als eines der herausstechenden Merkmale resilienter Unternehmen und schafft über die laufende (Selbst-)Neuerfindung organisationale Resilienz (Hamel & Välikangas, 2003), was wiederum den agilen Umgang mit den Veränderungen in der Umwelt fördert. Denn eine erfolgreiche Reaktion auf Veränderungen, Umbrüche und Krisen besteht nicht in der Rückkehr zum Ausgangspunkt, sondern vielmehr darin, positiv darauf zu reagieren und sich schneller und besser als andere an diese neuen Bedingungen anzupassen. Somit kann von einem kreislaufförmigen Zusammenspiel zwischen Agilität, Innovation und Resilienz ausgegangen werden (siehe Abb. 1).

### Auf dem Weg in die Agilität begleiten

Im Rahmen der agilen Transformation kommen Begleitungspersonen wie Coaches, betriebliche Mentor/-innen und Resilienztrainer/-innen ins Spiel und können Unternehmen mit ihrem Wissen rund um die organisationale Resilienzförderung auf dem Weg in die Agilität nachhaltig begleiten. Dabei sind der praktischen

und methodischen Umsetzung keine Grenzen gesetzt. Wichtig ist lediglich, dass die Massnahmen zur Entwicklung und Förderung von Resilienz individuell zugeschnitten, gut in den Betrieb eingebettet und auf den agilen Kultur- und Wertewandel abgestimmt sind.

So kann sichergestellt werden, dass es Mitarbeitenden, Teams und Organisationen gelingt, sich die vielschichtigen Zukunftskompetenzen, die hinter Agilität und Resilienz stecken, nach und nach anzueignen – mit dem Ziel, in Zeiten des Wandels lebendig und wirksam zu agieren und die Zukunft aktiv mitzugestalten.

#### Literatur

- Hamel, G. & Välikangas, L. (2003). The Quest for Resilience. *Harvard Business Review*, 81, 52–63.
- Hofert, S. (2018). *Agiler führen: Einfache Massnahmen für bessere Teamarbeit, mehr Leistung und höhere Kreativität* (2. Aufl.). Wiesbaden: Springer.
- Rolfé, M. (2019). *Positive Psychologie und organisationale Resilienz*. Berlin: Springer.



**Sonja Kupferschmid Boxler** ist beim Coachingzentrum Olten – dem Kompetenzzentrum für Coaching, betriebliches Mentoring, Supervision und Resilienztraining – in der Geschäftsführung tätig und hat sich beim Auf- und Ausbau des Weiterbildungsangebots vertieft mit dem Thema Resilienz auseinandergesetzt.



**Stefanie Philipp** engagiert sich im Coachingzentrum Olten als Fachspezialistin Produkteentwicklung und verfügt als Psychologin M.Sc. über ein wissenschaftlich fundiertes Know-how rund um Coaching, betriebliches Mentoring und Resilienztraining.

### LEHRGANG RESILIENZTRAINING

Erfahren Sie, wie Sie Einzelpersonen, Teams und Organisationen in ihrer Resilienz stärken und damit auf dem Weg in die Agilität unterstützen können.

[www.coachingzentrum.ch/resilienz](http://www.coachingzentrum.ch/resilienz)