



DER HR-DEVELOPER

SEPTEMBER 2026
NEWSLETTER 08

PRAXISWISSEN ZU HR-RELEVANTEN ENTWICKLUNGSTHEMEN



Liebe Leserin, lieber Leser

Dr. Melanie Knijff zeigt im ersten Beitrag, weshalb Eigenverantwortung nicht allein von Mitarbeitenden erwartet oder von Führungskräften eingefordert werden kann. Sie entsteht dort, wo Organisation, Führungskräfte und Mitarbeitende gemeinsam Verantwortung übernehmen und die passenden Rahmenbedingungen schaffen.

Natalie Gyöngyösi zeigt im zweiten Beitrag, weshalb HR mehr sein muss als ein interner Dienstleister. Wirksam wird HR erst als Sparringspartner: dort, wo es Entscheidungslogik schafft, Rollen klärt und Konflikte produktiv angeht, statt sie zu vermeiden.

Herzlichst Ihr

Dave Husi, Redaktor Bereich Personal

IN DIESER AUSGABE:

- Corporate Fitness:
Eigenverantwortung
im Dreiklang Seite 1
- HR-Skills:
HR als Sparringspartner Seite 4
- H im HR:
Pilot oder Passagier? Seite 7
- Mindset:
Nachhaltige
Führungsentwicklung Seite 9
- Collaboration:
Mindful Leadership Seite 11

Eigenverantwortung – mit einem Dreiklang zum Erfolg

In vielen Unternehmen besteht eine grosse Diskrepanz zwischen der Eigenverantwortung, die Führungskräfte erwarten, und jener, die Mitarbeitende übernehmen. Führungskräfte fordern Eigenverantwortung ein, während sich Mitarbeitende oft auf ihre Rolle zurückziehen. Die Wahrheit liegt in der Mitte: Beide Seiten beeinflussen, ob Eigenverantwortung gelingt. Zudem muss die Organisation die passenden Rahmenbedingungen schaffen.

■ Von Dr. Melanie Knijff

Unternehmen bewegen sich in einem zunehmend dynamischen und anspruchsvollen Umfeld. Geschwindigkeit, Qualität und Verbindlichkeit von Entscheidungen werden zu entscheidenden Erfolgsfaktoren. Eigenverantwortung stellt in diesem

Zusammenhang eine zentrale Grundlage der Zusammenarbeit dar, vor allem auch vor dem Hintergrund zunehmender Technologisierung. Eigenverantwortung beschreibt nicht nur ein gewünschtes Verhalten der Mitarbeitenden, sondern einen verbindli-

chen Kultur- und Führungsansatz, der auf allen Ebenen der Organisation gelebt werden sollte, um so die organisationale Leistungsfähigkeit zu erhöhen. Dies wird durch organisationale Rahmenbedingungen, eine unterstützende Führungskultur sowie die Förderung selbstständigen Handelns der Mitarbeitenden ermöglicht. Das bedeutet, dass Mitarbeitende innerhalb ihres Kompetenzbereichs bewusst Entscheidungen treffen und die Verantwortung für deren Wirkung übernehmen.

Im Unterschied zum reinen Selbstmanagement, das sich auf die persönliche Organisation der Arbeit konzentriert, umfasst Eigenverantwortung die Fähigkeit und Bereitschaft, Entscheidungen zu treffen, Konsequenzen zu tragen und Ergebnisse im Sinne der Unternehmensziele zu gestalten.



Eigenverantwortliches Handeln zeigt sich insbesondere darin, dass Mitarbeitende nicht auf Anweisungen warten, sondern innerhalb ihres Rahmens aktiv handeln, Lösungen entwickeln und Verantwortung für den Fortschritt übernehmen.

Organisationale Ebene

Eigenverantwortung kann nur dann wirksam gelebt werden, wenn die organisatorischen Rahmenbedingungen dies unterstützen. Die Organisation trägt deshalb eine wesentliche Verantwortung dafür, geeignete Voraussetzungen zu schaffen.

Dazu gehört zunächst eine klare Definition von Entscheidungsräumen. Rollen, Stellenbeschreibungen, Prozesse und Reglemente müssen so gestaltet sein, dass Mitarbeitende genau wissen, in welchem Rahmen sie

selbstständig entscheiden können und wo eine Abstimmung erforderlich ist.

Ebenso zentral ist die Etablierung einer gelebten Fehler- bzw. Lernkultur. Mitarbeitende sollen sich sicher fühlen, Entscheidungen zu treffen und auch über Fehler offen zu sprechen. Der Fokus liegt dabei nicht auf Schuldzuweisung, sondern auf Lernen und Verbesserung. Eine vorwärtsgewandte Kultur zeichnet sich unter anderem durch Faktoren wie psychologische Sicherheit, ein Klima von Mitgestaltung sowie das Fördern von eigenverantwortlichem Handeln über darauf ausgerichtete Prozesse (z.B. via jährlichem Bonussystem) aus.

Darüber hinaus ist sicherzustellen, dass Mitarbeitende über die notwendigen Ressourcen verfügen, um Eigenverantwortung wahrnehmen zu können. Dazu gehören ausreichend Zeit, fach-

liches Wissen sowie der Zugang zu relevanten Informationen. Überlastung, unklare Zuständigkeiten oder fehlende Orientierung können eigenverantwortliches Handeln erschweren.

Konkrete Beispiele, um die erforderlichen Rahmenbedingungen zu erfüllen, sind: transparente Kennzahlen, aktuelle und gelebte Prozesse, praxisnahe Arbeitspapiere, interne und externe Aus- und Weiterbildungsangebote sowie konsequente Umsetzung und gelebte Praxis von Führungsgrundsätzen und Leitsätzen. Ergänzend können regelmässige teaminterne und bereichsübergreifende Austausche den Wissenstransfer, die Orientierung im Arbeitsalltag und die gemeinsame Weiterentwicklung der Arbeitsweisen fördern. Dadurch werden die Mitarbeitenden unterstützt, Entscheidungen fundiert zu treffen, Verantwortung zu übernehmen und ihren Handlungsspielraum wirksam zu nutzen.

Die folgende Tabelle fasst die Voraussetzungen aufseiten der Organisation zusammen:

Fehlerkultur bzw. Lernkultur	Im Unternehmen wird eine Lernkultur gepflegt, d.h., es dürfen Dinge – in einem gewissen Rahmen – «ausprobiert» werden; aus Fehlern wird gelernt.
Klare Rollen und Verantwortlichkeiten (z.B. über Stellenbeschreibungen)	Die Mitarbeitenden wissen, wofür sie zuständig sind und wo ihr Entscheidungsbereich liegt; der Entscheidungsbereich ist im individuellen Stellenbeschreibung sowie in Arbeitspapieren umfassend dokumentiert.
Transparente Entscheidungsräume (z.B. über Weisungen/Reglemente)	Ebenso wissen die Mitarbeitenden, welche Entscheidungen sie selbst treffen dürfen und wo Rücksprache nötig ist. Dies ist vor allem im Organisationshandbuch ersichtlich.
Zugang zu relevanten Informationen (z.B. Intranet)	Im Unternehmen können die Mitarbeitenden informiert und faktenbasiert entscheiden. Es liegen ausreichend Informationen zur Entscheidungsfindung vor (z.B. Handbücher auf dem Intranet, Weisungen).
Psychologische Sicherheit	Bedenken, Ideen und Unsicherheiten können offen angesprochen werden, ohne negative Konsequenzen oder Reaktionen befürchten zu müssen. Es herrscht eine vertrauensvolle Kommunikation untereinander.
Sinn- und Zielklarheit (z.B. durch transparente Unternehmensstrategie)	Die Mitarbeitenden verstehen den Zweck ihrer Arbeit und treffen stimmige Entscheidungen im Sinne des Ganzen. Die Mission, Vision und Strategie können transparent in der Unternehmensstrategie nachgelesen werden.
Ausreichende Ressourcen und Kompetenzen	Mitarbeitende können Verantwortung auch tatsächlich wahrnehmen, weil Zeit, Wissen und Mittel vorhanden sind. Sollten Zeit, Wissen und/oder Mittel fehlen, kann dies gegenüber dem Vorgesetzten und/oder HR angesprochen werden. Weiterbildungen werden vom Arbeitgeber gefördert.
Beteiligung und Mitgestaltung	Die Perspektive der Mitarbeitenden zählt, jede und jeder darf und soll sich aktiv einbringen.
Fördern statt sanktionieren	Eigeninitiative ist erwünscht und lohnt sich (z.B. wird zusätzliches Engagement in Projekten etc. im Rahmen des jährlichen Bonusprozesses honoriert).

Ein weiterer wichtiger Faktor ist Transparenz. Informationen, Ziele und Zusammenhänge müssen zugänglich sein, damit Entscheidungen nicht im Blindflug getroffen werden (siehe Tabelle links).

Solch eine Tabelle hilft nur dann, wenn sie vom obersten Management sowie von sämtlichen Führungspersonen proaktiv vorgelebt wird und den Mitarbeitenden kommuniziert wird, dass diese organisationalen Rahmenbedingungen im Alltag eingefordert werden dürfen bzw. sollen.

Anforderungen an die Führung

Führung nimmt bei der Umsetzung von Eigenverantwortung eine zentrale Rolle ein. Sie entscheidet massgeblich darüber, ob Eigenverantwortung im Arbeitsalltag gelebt und gefördert oder durch unnötige Kontrolle und unklare Zuständigkeiten eingeschränkt wird.

Es genügt nicht, den Führungskräften aufzutragen, die organisationalen Rahmenbedingungen «einfach umzusetzen». Es ist wichtig, dass die Führungsriege hinter der Philosophie des Unternehmens in Bezug auf Eigenverantwortung stehen kann und diese aktiv vorlebt. Ebenso wichtig ist auch, dass Führungskräfte wissen, was dies für den Arbeitsalltag bedeutet und wie sie Eigenverantwortung konkret fördern können.



HR: Pilot oder Passagier?

Warum die entscheidende Frage nicht lautet, ob bzw. wie HR mehr leisten soll – sondern wie die knappe strategische Zeit die grösste Wirkung entfaltet.

■ Von Maximilian Lammer

Wer in einem Flugzeug sitzt, kommt ans Ziel. Aber es macht einen Unterschied, ob man vorne im Cockpit sitzt und den Kurs mitbestimmt oder hinten und nach dem Start oder vielleicht erst bei der Landung erfährt, wo die Reise hingegangen ist. Für HR ist dieser Unterschied keinesfalls eine Frage des Könnens. Es ist eine Frage dessen, worauf man Zugriff hat: auf Entscheidungen, auf Instrumente, auf Zahlen, die im Cockpit zählen.

Die meisten HR-Verantwortlichen möchten (zu Recht) aktiv mitgestalten – sie sehen früh, wo es kulturell knirscht, und hätten zu vielen strategischen Fragen etwas beizutragen. Und trotzdem sitzt ein grosser Teil von HR im hinteren Teil des Flugzeugs, wird informiert, wenn der Kurs schon feststeht. Das ist keine Frage mangelnden Engagements. Es hat mit zwei sehr konkreten Realitäten zu tun: mit der Zeit, die HR zur Verfügung steht, und mit dem Beweis, den HR liefern kann.

Die 80-Prozent-Realität, die niemand wegdiskutieren kann

Beginnen wir mit den zeitlichen Ressourcen, denn hier liegt ein Missverständnis, das viel Frust erzeugt. Die Erwartung an modernes HR lautet: strategischer werden, gestalten, mitentscheiden. Die Realität im Alltag sieht anders aus. 80–90% der HR-Kapazität fließen in operative und administrative Arbeit, teilweise Dinge, die am Morgen noch gar nicht auf der Agenda standen, sondern akut entstanden sind – egal ob Lohnläufe, Verträge, Ein- und Austritte, arbeitsrechtliche Fragen, Rekrutierung, das tägliche Kümern um hundert Dinge, die einfach laufen müssen.

Das ist kein Versäumnis, das man abstellen könnte. Es ist die Natur der Aufgabe. Diese Arbeit muss zuverlässig erledigt werden, sonst funktioniert das Unternehmen nicht. Wer HR vorwirft, «zu operativ» zu sein, erkennt, dass genau diese operative Verlässlichkeit die Grundlage von allem ist.



Das Problem ist also nicht, dass HR operativ arbeitet. Das «Problem» ist, was mit den verbleibenden 10–20% der knappen (strategischen) Zeit passiert. In der Praxis zerfasert dieser schmale Rest häufig: Employer Branding, ein Führungskräfte-Workshop, eine Mitarbeiterbefragung, deren Nachbearbeitung sich über Monate zieht, ohne spürbares Ergebnis, das bei den Mitarbeitenden ankommt. Viele gut gemeinte Massnahmen, die nebeneinander stehen, ohne sich zu verstärken, und oftmals ohne dass am Ende jemand konkret messbar belegen könnte, was sie gebracht haben.

Damit ist die eigentliche Frage gestellt. Sie lautet nicht: Wie schafft HR es, mehr strategische Zeit zu haben? Diese Zeit wird knapp bleiben, mit oder ohne KI oder Automatisierung. Die Frage lautet: Wie nutzt HR die vorhandenen 10–20% so, dass daraus die grösstmögliche Wirkung entsteht – effizient, fokussiert und idealerweise mit einem Wertbeitrag, der sich nachvollziehbar in Zahlen ausdrücken lässt?

Wer nicht messen kann, wird nicht gefragt

Damit sind wir bei der zweiten Realität: dem Beweis. In der Geschäftsführung wird in einer Währung gesprochen: Wirkung auf das Ergebnis (money making oder cost saving). Vertrieb zeigt Umsatz, Marketing zeigt Pipeline, Operations zeigt Kosten und Durchlaufzeiten. Und HR? HR zeigt oft Aktivität – durchgeführte Programme, Initiativen, Befragungen –, aber selten belastbar, was diese Aktivität dem Unternehmen in Franken/Euro bringt.

Genau das erklärt den Platz im hinteren Teil des Flugzeugs. Eine simple Mechanik: Wer den eigenen Wertbeitrag nicht belegen kann, hat in strategischen Entscheidungen keine Stimme mit Gewicht. Und wer unter Sparszwang steht – und wer tut das gerade nicht –, kürzt zuerst dort, wo der Nutzen nicht in Zahlen belegt ist. Das trifft HR mit schöner Regelmässigkeit, gar nicht mal weil die Massnahmen schlecht wären, sondern weil die Zahl fehlt, die sie verteidigen würde.

Der Weg vom Passagier zum Piloten führt also nicht über bessere Argumente für die eigene Wichtigkeit. Er führt über zwei Dinge, die zusammengehören: einen scharfen Fokus für die knappe strategische Zeit und Instrumente, die Wirkung messbar machen.

Das fehlende Instrument: Employee Experience, systematisch gedacht

Employee Experience (Management) gilt vielerorts noch als «fluffy topic», als ein Wohlgefühlthema, gut gemeint, schwer greifbar. Das ist ein teures Missverständnis. Denn dahinter steckt die vielleicht direkteste Verbindung, die HR zum Geschäftsergebnis überhaupt hat.

Die Logik ist unspektakulär einfach: Bessere Erlebnisse führen zu stärkerem emotionalem Commitment. Stärkeres Commitment führt zu mehr Loyalität und höherer Performance – ausgedrückt und nachvollziehbar in Produktivität, Qualität, Kundenzufriedenheit, Innovation etc. Experience wirkt auf Engagement, Engagement wirkt auf Leistung. Und all das hinterlässt Spuren in Kennzahlen, die längst auf dem Tisch der Geschäftsführung liegen: Fluktuation, Fehlzeiten, Vakanzenzeiten, Ramp-up-Kosten usw.