

DER HR-PROFI

APRIL 2026
NEWSLETTER 04

AKTUELLES HR-WISSEN FÜR DIE PROFIS VON HEUTE UND MORGEN



Liebe Leserin, lieber Leser

Strategien gibt es viele. Umsetzung, die wirklich greift, deutlich weniger. Genau deshalb lohnt sich Artikel 1 «Warum Strategien scheitern – und wie HR wirksame Umsetzung ermöglicht».

Der Beitrag zeigt präzise, warum gute Pläne im Alltag verpuffen und welche strukturellen Hürden dahinterstecken. Er macht deutlich, wie HR Prioritäten klärt, Führung verbindet und Strategie Schritt für Schritt im Unternehmen verankert. Kurz gesagt: weniger PowerPoint, mehr Wirkung. Wenn Sie HR strategisch positionieren wollen, ist dieser Artikel Pflichtlektüre.

Viel Spass und Freude beim Lesen!

Diana Roth, HerzBlutPersonalerin

IN DIESER AUSGABE:

- HR & Führung:
Warum Strategien scheitern [Seite 1](#)
- HR & Kompetenzen:
HR Analytics
im Zeitalter von KI [Seite 4](#)
- HR & Mitarbeitende: Positive
Mitarbeitendendialoge [Seite 6](#)
- HR & Kommunikation:
Selbstbewusstsein [Seite 8](#)
- HR & Rekrutierung:
Authentizität statt Hochglanz [Seite 10](#)
- HR-ABC: Risikomanagement [Seite 12](#)

Warum Strategien scheitern – und wie HR wirksame Umsetzung ermöglicht

Viele Unternehmen kämpfen mit dem gleichen Problem: 60–70% aller Strategien scheitern nicht an der Qualität der Inhalte, sondern an der Umsetzung. Visionen sind formuliert, Ziele kommuniziert, Programme gestartet – und dennoch verliert sich die Wirkung im Alltag.

■ Von Florian Achermann und Moreno della Picca

Für HR-Profis ist dieses Phänomen vertraut. Führungskräfte arbeiten engagiert, Teams sind ausgelastet, Initiativen laufen parallel. Trotzdem fehlt es an gemeinsamem Fokus, klarer Priorisierung und nachhaltiger Verankerung im täglichen Handeln.

Die zentrale Frage lautet daher: Wie wird Strategie tatsächlich handlungswirksam?

Strukturelle Ursachen statt individueller Defizite

Die Ursachen liegen selten bei Motivation oder Kompetenz einzelner Mitarbeitenden. Typisch sind vielmehr strukturelle Muster:

- zahlreiche parallele Initiativen ohne klare Prioritäten
- fehlende Koordination zwischen Führungs- und Organisationsebenen

- permanentes Task-Switching mit erheblichen Produktivitätsverlusten
- strategische Ziele, die im operativen Verhalten kaum sichtbar sind

Forschungsarbeiten von Monsell sowie Rubinstein et al. zeigen, dass ständiger Aufgabenwechsel bis zu 40% Produktivität kostet. Gleichzeitig gelingt es nur rund 10% der Organisationen, Strategie systematisch im Arbeitsalltag zu verankern. Es fehlt an geeigneten Führungsstrukturen, nicht an guten Absichten.

Das Agile Führungssystem (AFS): Strategie als kontinuierlicher Prozess

Das Agile Führungssystem (AFS) setzt genau an dieser Lücke an. Es versteht Strategie nicht als periodischen Planungsakt, sondern als laufenden Steuerungs- und Lernprozess. Kern ist ein organisationsweites Portfolio-Kanban,



Wo und wie ist unsere Zeit investiert?

Ziele, Events, Teilnehmerkreis und Kommunikation



1 Strategische Ebene / Portfolio-Management
Teilnehmende: Leitungsteam und Initiativen-Verantwortliche
Ziel: Priorisieren und fokussieren



2 Koordinationsebene / Koordination über Roadmap
Teilnehmende: Leitungsteam und Initiativen-Verantwortliche
Ziel: Gemeinsames Lernen, Hindernisse erkennen, Auslastung verstehen und koordinieren.



3 Umsetzungsebene / Teams
Teilnehmende: Initiativen-Verantwortliche mit Umsetzungsteams
Ziel: Effektiv und effizient, fokussiert umsetzen und realisieren.



Ausrichtung

Feedback

www.eevo.ch

das sämtliche Initiativen sichtbar macht – unabhängig von Ebene oder Funktion.

Wofür stehen wir? Was ist unser Zielbild? Welche Wirkung wollen wir erzeugen? Wie erzählen wir, was uns antreibt – sodass alle mitziehen wollen? Wozu tun wir, was wir tun? Dies sind zentrale Fokusfragen zur Strategieentwicklung. Um die daraus abgemachten strategischen Ziele zu erreichen, erarbeiten die Teams entsprechende Initiativen, die auf dem Portfolio-Kanban zusammen mit weiteren mittel- bis langfristigen Vorhaben abgebildet werden.

Durch diese Transparenz entsteht erstmals ein gemeinsames Bild:

- Alle laufenden und geplanten Initiativen sind sichtbar.
- Abhängigkeiten und Engpässe werden frühzeitig erkannt.
- Prioritäten sind nicht mehr implizit, sondern gemeinsam geklärt.
- Es ist transparent, woran die Organisation parallel arbeitet – und warum.

Praxisdaten aus AFS-Pilotprojekten zeigen 20–40% weniger parallele Initiativen, kürzere Durchlaufzeiten und deutlich klareren Fokus.

PRAXISBEISPIEL

In einem Zentrum einer psychiatrischen Klinik stand das Führungsteam vor wachsenden Anforderungen: komplexere Behandlungsverläufe, steigender Druck auf Fachkräfte, lange Wartelisten und der Bedarf an bereichsübergreifender Zusammenarbeit. Durch die Einführung des Agilen Führungssystems mit strategischem Portfolio Kanban und klaren Priorisierungsrhythmen wurden strategische Themen sichtbar, Entscheidungswege verkürzt und Ressourcenkonflikte reduziert. Bereits nach wenigen Monaten berichteten die Beteiligten von mehr Transparenz, besser abgestimmter Zusammenarbeit zwischen Professionen und einem spürbar fokussierten Führungsalltag. Mittels Kanban und klarer Priorisierungsrhythmen wurden strategische Themen sichtbar, Entscheidungswege verkürzt und Ressourcenkonflikte reduziert. Bereits nach wenigen Monaten berichteten die Beteiligten von mehr Transparenz, besser abgestimmter Zusammenarbeit zwischen Professionen und einem spürbar fokussierten Führungsalltag.

Drei Ebenen, ein gemeinsamer Fluss

AFS strukturiert Führungsarbeit über drei eng verbundene Ebenen:

- **strategisch:** Prioritäten und Rahmenbedingungen klären
- **koordinierend:** bereichsübergreifende Abstimmung sicherstellen
- **Umsetzung:** Umsetzung in den Teams ermöglichen

Entscheidend ist der bidirektionale Informationsfluss. Strategische Entscheidungen fließen systematisch nach unten, operative Erkenntnisse und Blockaden nach oben. So entsteht kein zusätzliches Reporting, sondern ein lernendes Steuerungssystem, das auf Realität reagiert (siehe Tabelle auf folgender Seite).

Fokus durch WIP-Limits und wertbasierte Priorisierung

Ein zentrales Element sind WIP-Limits (Work in Progress). Teams legen fest, wie viele Initiativen sie realistisch parallel bearbeiten können. Das verhindert Überlastung, schafft Fokus und macht Kapazitätsgrenzen sichtbar – auch für Führungskräfte.

Priorisiert wird grundsätzlich nach Hebelwirkung:

- strategischer Nutzen
- Verhältnis von Wert zu Aufwand (die Initiative mit dem höchsten Wert und dem geringsten Aufwand zuerst)

Das reduziert Ressourcenkonflikte, verkürzt Entscheidungswege und macht klassische Status-Meetings oft überflüssig.



Das Spiel verstehen – das Spiel gestalten:

HR Analytics im Zeitalter von KI

Kaum ein Film macht den Nutzen von HR Analytics für Führungskräfte so schnell greifbar wie Moneyball – das habe ich in rund 20 Jahren immer wieder erlebt, in denen ich People Analytics erforscht, praktisch erprobt, beraten und als Dozent vermittelt habe. Der Film erzählt die Geschichte eines Baseball-Managers, der mit radikal datenbasierten Personalentscheidungen ein chronisch unterfinanziertes Team neu aufstellt und damit die tradierten, intuitiven Bewertungsmuster einer ganzen Branche infrage stellt. Und damit Erfolg hat.

■ Von Silvan Winkler

Baseball, die leistungsgetriebene und in den USA historisch tief verankerte Sportart, macht unmittelbar verständlich, welche Macht datengestützte Entscheidungen auch im Personalwesen haben könnten. In Gesprächen mit Managern sehe ich dann oft ein kurzes Aufleuchten: Das ungeheure Potenzial von datengestützten Personalentscheidungen wird für einen kurzen Moment glasklar. Und diese Klarheit steht genau für das, was modernes HRM eigentlich leisten müsste. Und doch bleibt es häufig beim Aha-Moment. Nicht, weil die Idee falsch wäre, sondern weil die Umsetzung mit vielen Hürden verbunden ist – oder zumindest war. Denn Moneyball erzählt eine Geschichte aus einer Zeit, in der Daten knapp, Rechenleistung begrenzt und Analysen teuer waren. Der Film aus dem Jahr 2010, mit Brad Pitt in der Hauptrolle, beschreibt einen Umbruch, der damals revolutionär war. Heute wirkt er – zumindest in der Welt des Sports – selbstverständlich: Kaum eine TV-Übertragung, die nicht mit Statistiken zu Ballbesitz, Laufwegen oder Assists als integraler Bestandteil der Reportage arbeitet. Dabei war Moneyball nie nur ein Film über Zahlen. Es war ein Film über den Mut, alte Gewissheiten infrage zu stellen. Genau an diesem Punkt steht HR heute wieder. Mit dem Unterschied, dass die analytischen Möglichkeiten heute viel einfacher zugänglich sind als noch vor ein paar Jahren.

Was dem Moneyball-Ansatz im Kontext von HR fehlt, ist ein Update – ein Update mit den Möglichkeiten der künstlichen Intelligenz. Denn die Limitationen, die vor wenigen Jahren noch allgegenwärtig waren (z.B. Know-how, künstliche Intelligenz, Rechenpower)

sind heute günstiger und einfacher zu haben denn je. Die Engpasseinheit ist vielmehr eine fehlende Vision dessen, was People Analytics im Zeitalter von KI eigentlich leisten könnte. Oder wie es der Wharton-Professor Ethan Mollik prägnant formuliert: «What's scarce is knowing what to ask for.»¹

Im Folgenden zeige ich anhand vier konkreter Beispiele, wie sich People Analytics als Disziplin wandeln und endlich den erhofften Mehrwert stiften könnte.

Case 1: Rekrutierung neu denken – der verborgene Talentpool

Ein besonders greifbares Beispiel ist die Wiederverwertung von Daten früherer Bewerbender. Das wirkt auf den ersten Blick naheliegend – und ist doch in der Praxis häufig ungenutzt. Viele Organisationen haben einen enormen Schatz im eigenen Keller vergraben und sind sich dessen nicht mal bewusst: Qualifizierte Kandidatinnen und Kandidaten, die in der Vergangenheit knapp gescheitert sind oder nicht ins damalige Anforderungsprofil passten, können reaktiviert werden. KI kann historische Profile heute stärker Skills-basiert lesen, mit aktuellen Anforderungen abgleichen und jene Personen identifizieren, die mit hoher Wahrscheinlichkeit erfolgreich wären (inklusive transparenter Begründung, welche Skills besonders passen und wo Entwicklung realistisch wäre). Das verändert Rekrutierung grundlegend: weg von punktuellen Suchen, hin zu einem lernenden System, das Talentpools aktiv bewirtschaftet. Oder anders formuliert: Weg von der reaktiven Suche, hin zur proaktiven Reaktivierung.

Mehrere Schweizer Grossunternehmen nutzen solche Ansätze bereits produktiv. Die Effekte sind messbar: kürzere Time-to-Hire, geringere Kosten, höhere Passung – und nicht zuletzt eine deutlich bessere Candidate Experience, weil Bewerbende nicht einfach «verschwinden», sondern als Teil eines Talentpools ernst genommen werden.²

Case 2: KI in der Managementdiagnostik – bessere Leistung statt nettere Gespräche

Besonders sensibel (und zugleich besonders wirkungsvoll) könnte der Einsatz von KI in der Managementdiagnostik werden. Eine gross angelegte Untersuchung zeigt, dass beispielsweise KI-gestützte Interviews menschliche Interviews in sämtlichen relevanten Kriterien übertreffen: mehr Jobangebote, höhere Jobstarts, bessere Bindung nach 30 Tagen. Bemerkenswert ist dabei, dass Recruiter vorab eine schlechtere Performance von KI erwarteten, die KI-Interviews im Nachhinein jedoch höher bewerteten. 78% der Kandidatinnen und Kandidaten bevorzugten ein KI-Interview, wenn sie die Wahl haben – bei identischer Zufriedenheit. Gleichzeitig halbiert sich der Gender Bias nahezu: 3,3% bei KI gegenüber 6,0% bei menschlichen Interviews.³ Das ist kein Plädoyer gegen Menschen in der Diagnostik. Es ist ein Plädoyer für bessere Entscheidungen – und für die ehrliche Anerkennung, dass auch erfahrene Profis systematischen Verzerrungen unterliegen können.

Case 3: Jobs zerlegen, Arbeit neu designen – von Angst zu Augmentation

Viele HR-Leiter*innen stehen vor derselben Herausforderung: Wie lässt sich das Produktivitätspotenzial von KI realisieren, ohne die Ängste der Belegschaft zu ignorieren? Auch hier hilft ein analytisches Mindset. Klassische Stellenprofile behandeln Jobs nämlich mehrheitlich als stabile Einheiten. KI zwingt uns nun, genauer hinzusehen, indem Jobs in einzelne Aufgaben zerlegt werden. So lassen sich sehr präzise Augmentations- und Automatisierungspotenziale identifizieren. Die Konsequenz? Das Potenzial von KI wird leichter greifbar und Befürchtungen der Belegschaft idealerweise in ein Gefühl der echten Unterstützung verwandelt – ganz so, als würde eine neue Kollegin mit ungeahnten Fähigkeiten zur Seite stehen.⁴