
Höhere Fachprüfung für Leiterin/ Leiter Human Resources

Prüfungsteil 3: HR-Konzepte entwerfen und umsetzen

Prüfungsposition: Fallstudie HR-Konzepte

Ausgangslage: «Future Bank AG»

Ausgangslage

Die Schweizerische Digital Bank AG (SDB AG) wurde 2020 gegründet und fokussiert sich auf alle Bankgeschäfte im digitalen Bereich. Die Gründer der Bank, mit Pionier- und Unternehmensgeist, erkannten, dass digitale Vermögenswerte (s. Glossar) unaufhaltsam auf dem Vormarsch sind und entsprechend bewirtschaftet werden müssen. Deshalb bietet die SDB AG seit Beginn eine komplette Palette digitaler Produkte und durch rechtliche Vorgaben regulierte Bankdienstleistungen in der aufstrebenden digitalen Wirtschaft an. Die eidgenössische Aufsichtsbehörde FINMA erteilte der SDB AG die entsprechende Lizenz im Bereich digitaler Vermögenswerte. So wurde die SDB AG innert kurzer Zeit zur Vorreiterin für die Verwaltung von digitalen Vermögenswerten und der bevorzugte Partner für institutionelle Anleger und Privatpersonen.

Aus der Schweizerischen Digital Bank AG wurde im April 2024 die Future Bank AG. Der Name Future Bank soll die internationale Ausrichtung der Bank aufzeigen: sie will sowohl in Europa als auch in Asien expandieren.

Die Future Bank bietet ihre Dienstleistungen qualifizierten Anlegern wie Banken, Wertpapierhändlern, Fondsverwaltungsgesellschaften, Vermögensverwaltern, Unternehmen mit professionellen Finanzabteilungen sowie vermögenden Privatpersonen an. Sie ermöglicht ihren Kunden, die ihren Finanzierungsbedarf in der neuen digitalen Welt decken wollen, den Zugang zu regulierten Bankdienstleistungen.

Die Future Bank zählt 220 FTE und hat ihren Hauptsitz in Zürich. Dazu kommen kleine Niederlassungen in Vietnam, Serbien (ausschliesslich IT-Engineering), Dubai und Deutschland. Sowohl die Niederlassung in Dubai als auch die Niederlassung in Vietnam haben inzwischen ebenfalls eine Bank-Lizenz erhalten. Die Lizenz für Deutschland wird anfangs 2025 erwartet.

Die massgeschneiderten Dienstleistungen und die eingesetzten Instrumente für digitale Vermögenswerte, welche die Future Bank anbietet, sind neuartig und unterscheiden sich von denen der traditionellen Banken. Der Unterschied liegt hauptsächlich darin, dass im Gegensatz zu digitalen Vermögenswerten (s. Glossar), die Vermögenswerte einer traditionellen Bank von einer Zentralbank oder öffentlichen Stelle emittiert oder garantiert werden und den gesetzlichen Status einer Währung bzw. von Geld besitzen (s. Glossar). Digitale Vermögenswerte sind reine Abbildungen (s. Glossar).

Die Future Bank AG bietet die folgenden Produkte an:

- a. Banking: Kontokorrent, Online-Banking
- b. Einlagen: Langfristig-Fix, 7-Tage kündbar, 35-Tage kündbar
- c. Aufbewahrung: Eigene digitale Wertsachen (Online / auf Abruf),
- d. Kredite: Darlehen, Kreditkarten, Überziehungskredite
- e. Handel: Derivate, Spot
- f. Kryptowährungen: ETH, SOL, DOT, XTZ

Aktuelle Situation

Die Gründer kommen aus der klassischen Bankwelt und prägten dadurch mit ihren Wertvorstellungen anfänglich stark die Unternehmenskultur der neu gegründeten Bank. Gegen Ende 2023 kamen neue Investoren dazu. Sie sind nun auch im Verwaltungsrat vertreten und haben zusätzliche Ambitionen und Erwartungen für die Entwicklung neuer Produkte und den Willen zu expandieren. Aufgrund des angestrebten Wachstums und der strategischen Ausrichtung im Bereich der Bank- und Anlagedienstleistungen für digitale Vermögenswerte verändert sich aber zunehmend die Arbeitsweise, die Organisationsform sowie das erforderliche Mindset der Mitarbeitenden und Führungskräfte. Zudem wurden laufend neue Fachkräfte rekrutiert und zwar ausschliesslich auf Mitarbeiterempfehlung. Ganz allgemein lässt sich sagen, dass die bestehenden HR-Prozesse und Tools (vor allem im Bereich Rekrutierung, Lohnstruktur, Performance Management) sehr rudimentär und eher altmodisch und traditionell gestaltet sind. Eine neue Unternehmenskultur ist am Entstehen (s. unten), welche sich deutlich von jener unterscheidet, welche die Gründer anfangs geprägt haben.

2023 entsprachen die Ergebnisse des Business und der Projekte im Allgemeinen nicht den Erwartungen. Die Teams haben oft gegeneinander anstatt mit- und füreinander gearbeitet. Folglich wurde der Fokus zu stark auf interne Probleme und Konflikte gelegt, anstatt sich gemeinsam auf die eigentliche Strategie auszurichten mit dem Ziel, Kundenbedürfnisse besser zu erfassen und zukunftsorientierte Lösungen anzubieten und somit erfolgreich zu wachsen.

Im Dezember 2023 wurde ein neuer CEO vom Verwaltungsrat eingesetzt, der sich nebst der Wachstumsstrategie, Produkte und Instrumente auch auf die neue Unternehmenskultur fokussieren sollte. Doch der neue CEO priorisierte die Umsetzung der Strategie und in einer Sitzung machte er folgendes Statement: "Mit der Unternehmenskultur ist es doch nicht so schlimm!«.

Bereits im Verlauf von 2023 wurde eine zunehmende Unzufriedenheit bei den Mitarbeitenden festgestellt. Was fehlte war eine klare Orientierung bzw. eine gemeinsam getragene Vision. Vielfach wurde mit sehr hohem Formalismus und gegenseitigen Schuldzuweisungen gearbeitet. Die hierarchischen Strukturen verhärteten sich immer mehr und der Führungsstil war stark top-down geprägt. Es galten «alte» klassische Werte wie interne Diskretion, bedingungslose Loyalität nach oben, langen Arbeitszeiten, formelle Kleidung (Anzug) etc. Auch das aktuelle Bonussystem ist in dem Sinne «veraltet», als es sich ausschliesslich an der Einzelleistung orientiert und nicht auch an Teamleistungen. Dieses «Old Banking-Mindset» steht eigentlich im klaren Gegensatz zu einer modernen agilen Kultur und der angestrebten Zukunftsorientierung in einer digitalen Welt.

Der Verwaltungsrat, bestehend aus den Gründern und den neuen Investoren hatte 2023 die unbefriedigende Situation erkannt und sich entschlossen, einen Kulturwandel anzustossen. Man stellte ebenfalls fest, dass der eigentliche Handlungsbedarf primär am Hauptsitz besteht und weniger in den Niederlassungen im Ausland. Die Bank hat mit dem neuen CEO eine gewisse Entwicklung durchgemacht, die aber zu wenig oder gar nicht aktiv begleitet wurde und daher wenig zielgerichtet verlief. Immer mehr Konflikte entstanden und es fehlte an einer klaren Ausrichtung. Um diese Situation nachhaltig zu verbessern, wurde im Frühling 2024, zeitgleich mit der Namensänderung, eine interne Mitarbeiterumfrage durchgeführt. Diese sollte wesentliche Impulse für die Entwicklung eines neuen Leitbilds und der Anpassung der Unternehmenswerte und der Unternehmenskultur sowie weitere Inputs für die Unternehmensstrategie liefern.

Diese Umfrage wurde mit einer externen Beratungsfirma durchgeführt und zeigte hauptsächlich folgenden Handlungsbedarf aus Sicht der Mitarbeitenden und Führungskräfte:

- Weniger hierarchisches Gehabe, partizipativer Führungsstil
- Mehr Teamarbeit, vor allem auch bereichsübergreifend
- Förderung von Flexibilität, Innovation und Vielfalt
- Ermöglichung alternativer Arbeitsmodelle: Home-Office, flexible Arbeitszeiten etc.
- Mehr Fokus auf Work-Life-Balance
- Stärkung der Mitarbeiterentwicklung und -förderung
- Mehr Spielraum beim informellen Verhalten (z.B. Kleiderordnung)

In Zukunft

Ein entsprechendes neues Leitbild mit Werten und Führungsgrundsätzen wurde in der ersten Jahreshälfte 2024 unter Berücksichtigung der Umfrageergebnisse erarbeitet und kommuniziert. Jeder Mitarbeiter, jede Mitarbeiterin und jede Führungskraft hat nun zwar Kenntnis vom neuen Leitbild, aber dadurch wird die gewünschte Unternehmenskultur noch nicht gelebt und ist noch nicht verankert.

Es braucht nun ein klares zusätzliches Konzept zur erfolgreichen Begleitung, Steuerung und Verankerung der angestrebten neuen Unternehmenskultur.

Leitbild Future Bank AG – 2024

Uns gibt es, weil...	Wir denken und handeln...	Unsere Werte sind...	Unsere Vision ist...
Die Zukunft ist DIGITAL	<i>zukunftsorientiert</i>	innovativ	Bereit, für das <i>digitale Morgen</i>
	<i>digital</i>	kollaborativ	
	<i>engagiert</i>	revolutionär	
		unkonventionell	

Glossar

Digitale Vermögenswerte:

- Der Begriff «Digitale Vermögenswerte» umfasst grundsätzlich alle Vermögenswerte (z. B. Dokumente, Bilder, teure Wertgegenstände), die digital aufbewahrt, gehandelt und verwendet werden können.
- Insbesondere wird der Begriff oft gebraucht, um Vermögenswerte zu beschreiben, die auf der Distributed Ledger Technology sowie der Blockchain-Technologie (s. unten) beruhen.
- Es gibt verschiedene Arten von digitalen Vermögenswerten, von tokenisierten Vermögenswerten – verknüpft mit Wertpapieren, Rohstoffen, Immobilien oder anderen Vermögenswerten – bis zu digitalen Zentralbankwährungen (CBDCs) und Kryptovermögenswerten.
- Digitale Vermögenswerte werden als Tokens auf der Blockchain abgebildet und können alle möglichen Vermögenswerte, Dienstprogramme oder Rechte repräsentieren.

- Distributed Ledger Technology: Eine dezentralisierte Datenbank, die verschiedene Rechner als Knotenpunkte benutzt, um Kopien von sich zu erstellen. Die Dezentralisierung stellt sicher, dass die Datenbank resilient und vertrauenswürdig ist, ohne dass man sich auf eine einzige Gegenpartei verlassen muss.
- Blockchain: Eine Form von Distributed Ledger Technology, die Daten in einer irreversiblen Sequenz von gekoppelten Blöcken speichert. Dies führt dazu, dass historische Daten (z. B. Transaktionen) nicht verändert werden können.
- Fungible Assets: Vermögenswerte, die austauschbar sind, wie die meisten Aktien, Devisen oder Gold.
- Non-Fungible Assets: Vermögenswerte, die nicht austauschbar sind, weil sie einzigartig sind. Auf der Blockchain werden diese Vermögenswerte Non-Fungible Tokens (NFT) genannt und sind oft mit einzigartigen Charakteristika versehen (z.B. einem Foto, Zertifikat oder Diplom, Gemälde).
- Der Zugang zu den Tokens auf der Blockchain wird durch Paare von «public key» und «private key» verwaltet. Den «public key» kann man sich als eine Art Kontonummer vorstellen. Wie der Name sagt, ist er öffentlich und kann geteilt werden, um Tokens zu erhalten. Der «private key» hingegen regelt die Authentifizierung und den Zugriff auf die Tokens und darf nie öffentlich geteilt werden. Nur mit diesem Schlüssel kann die Besitzerin oder der Besitzer eine Transaktion mit dem Token auslösen, welcher auf der Blockchain registriert ist.

Klassische Bankgeschäfte:

Es ist die Gesamtheit aller von Kreditinstituten getätigten Geschäfte. Es handelt sich hier im Wesentlichen um Kreditgeschäfte (Darlehen und Akzeptkredite, Garantiegeschäfte etc.), Effektingeschäfte (Handel und Emission von Wertpapieren, Depotgeschäft, Investmentgeschäfte) sowie sonstige Geschäfte (Zahlungsverkehr, Einlagengeschäft, E-Geldgeschäfte). Neben den klassischen Aktiv- und Passivgeschäften (Kredit- und Einlagengeschäfte), auch als Commercial Banking bezeichnet, erhält das Investment Banking mit Kapitalmarktgeschäften, M&A-Transaktionen sowie derivativen Instrumenten (Financial Future, Option, Zins- und Währungsswaps), welche teilweise nicht in der Bilanz erscheinen, eine immer größere Bedeutung. Dazu gehört seit einigen Jahren auch die Verbriefung von Bankforderungen (sog. Kreditderivate: Asset Backed Securities, Mortgage Back Securities, Credit Default Swaps etc.).

- Einlagengeschäft: Die Annahme fremder Gelder als Einlage ohne Rücksicht darauf, ob Zinsen vergütet werden.
- Pfandbriefgeschäft.
- Kreditgeschäft: Die Gewährung von Gelddarlehen und Akzeptkrediten.
- Diskontgeschäft: Der Ankauf von Wechseln und Schecks.
- Finanzkommissionsgeschäft: Die Anschaffung und Veräußerung von Finanzinstrumenten im eigenen Namen für fremde Rechnung.
- Depotgeschäft: Die Verwahrung und Verwaltung von Wertpapieren für andere.
- Revolvinggeschäft: Die Eingehung der Verpflichtung, Darlehensforderungen vor Fälligkeit zurückzuerwerben.
- Garantiegeschäft: Die Übernahme von Bürgschaften, Garantien und sonstigen Gewährleistungen für andere.
- Scheckeinzugsgeschäft, Wechseleinzugsgeschäft und Reisescheckgeschäft: Die Durchführung des bargeldlosen Scheckeinzuges, des Wechseleinzuges und die Ausgabe von Reiseschecks.
- Emissionsgeschäft: Die Übernahme von Finanzinstrumenten für eigenes Risiko zur Platzierung oder die Übernahme gleichwertiger Garantien.

Höhere Fachprüfung für Leiterin/ Leiter Human Resources

Prüfungsteil 3: HR-Konzepte entwerfen und umsetzen

Prüfungsposition: Fallstudie HR-Konzepte

Aufgabe: «Future Bank AG»

Erstellung eines Konzepts für die Implementierung der neuen Unternehmenskultur

Erarbeiten Sie ein ganzheitliches Konzept, wie das neu erarbeitete Leitbild und die damit angestrebte neue Unternehmenskultur wirkungsvoll und möglichst rasch im Alltag verankert werden kann. Berücksichtigen Sie dabei die oben beschriebene Historie und die aktuelle Situation. Beziehen Sie sich dabei auch auf die Rahmenbedingungen und das Umfeld, die in der Ausgangslage beschrieben sind. Die folgenden Hinweise können bei der Erstellung eines ganzheitlichen Konzeptes hilfreich sein:

- Analysieren Sie die Ausgangslage und identifizieren Sie dann die geeigneten Ansatzpunkte im gesamten HR Life Cycle sowie die wichtigen Herausforderungen für das HR-Management: Welche Themen sind relevant bzw. sind betroffen. Welche HR-Tools können unterstützen? Beschreiben Sie Ziele und Nutzen und definieren Sie Verantwortlichkeiten
- Argumentieren Sie fundiert: In der Breite und Tiefe des Themas, integrieren Sie verschiedene Perspektiven, und achten Sie auf die logische Konsistenz. Welche HR-Trends sollten berücksichtigt werden? Bringen Sie eigene Ideen ein.
- Zeigen Sie auf, wie der Prozess der Umsetzung aussieht. Zeigen Sie, wie und mit welchen Prioritäten Sie konkret vorgehen wollen, wer einbezogen werden soll und welche Ressourcen und Budget dazu benötigt werden.
- Beschreiben Sie Erfolgskriterien (was fördert? – was hemmt?) und Meilensteine. Fügen Sie Varianten an und begründen Sie plausibel Ihre Ausführungen.
- Wie lässt sich der Fortschritt und der Erfolg messen und wann kann die neue Unternehmenskultur als gelebt bezeichnet werden?
- Zeigen Sie ferner auf, welche Rolle einerseits HR dabei übernimmt und andererseits welche Rolle den Führungskräften und der Geschäftsleitung zuteilwird.

Leitfragen für die Bewertung

Leitfragen / Bewertungskriterien	Punkte
1. Ist der/die Kandidat/in in der Lage, ein umfassendes Konzept von den übergeordneten Strategien und Zielen zu Handen der Geschäftsleitung abzuleiten und dadurch einen Beitrag zur Strategieumsetzung zu leisten? Werden die entsprechenden relevanten Ansatzpunkte (inkl. Tools) im gesamten HR Life Cycle berücksichtigt?	3
2. Lässt der/die Kandidat/in breite HR-Kenntnisse in das Konzept einfließen? Gibt er/sie Informationsquellen sowie aktuelle HR-Trends an bzw. bezieht sich auf diese?	3
3. Zeigt der/die Kandidat/in selbständiges Denken, reduziert Komplexität, ist innovativ und bringt neue Ideen?	3
4. Formuliert der/die Kandidat/in im HR-Konzept einen angemessenen Vorgehensplan, wie er/sie was umsetzen möchte (Zeitachse, Abhängigkeiten etc.) Ist eine Ressourcenplanung mit Budgetvorgaben vorhanden?	3
5. Berücksichtigt der/die Kandidat/in mehrere Varianten, zeigt deren Vor- und Nachteile auf und begründet seinen/ihren Lösungsvorschlag nachvollziehbar und plausibel?	3
6. Stützt sich der/die Kandidat/in auf die Informationen der Ausgangslage und begründet die Projektziele und die Massnahmen? Berücksichtigt er/sie hierzu die internen und externen Rahmenbedingungen (Ansatzpunkte im gesamten HR Life Cycle / relevante Tools) und zeigt auf, welche förderlich oder hemmend für die Umsetzung des Konzeptes sind?	3
7. Beschreibt der/die Kandidat/in die Messbarkeit und Prioritäten der Ziele, und zeigt Konsequenzen auf, wenn die Umsetzung nicht erfolgreich ist?	3
8. Beschreibt der/die Kandidat/in ein klares Rollenverständnis für alle involvierten Akteure (VR / GL / HR / Führungskräfte / Mitarbeitende / Personalvertretung)?	3

Allgemeine Hinweise**Erwartungen**

- Behalten Sie immer den Fallbezug im Auge. Ausführungen ohne Bezugnahme zum vorliegenden Fall und rein theoretische Ausführungen werden bei der Korrektur nicht berücksichtigt.
- Beantworten Sie die gestellte/n Aufgaben klar und nachvollziehbar, wo möglich in ganzen Sätzen oder im Rahmen von Aufzählungen mit aussagekräftigen Stichworten.
- Begründen Sie Ihre Antworten.
- Kennzeichnen Sie Annahmen als solche.

Organisation

- Sie haben 120 Minuten Zeit für die Bearbeitung der Fallstudie.
- Sie erhalten folgende Unterlagen:
 - Die Ausgangslage, den Anhang und die Aufgaben in Papierform
 - Einen USB-Stick mit der Ausgangslage, dem Anhang und den Aufgaben
 - Einen leeren USB-Stick für Ihre Antworten
- Die Antworten können in einem frei wählbaren Format erstellt werden. Für die Abgabe nach 120 Minuten müssen jedoch alle Lösungsdokumente in ein PDF-Format konvertiert werden. Ansonsten können die Antworten nicht gewertet werden.
- Direkt im Anschluss an die Fallstudie «Konzept» haben Sie 60 Minuten Zeit, die Präsentation für die Prüfung «Präsentation und Fachgespräch» vorzubereiten. Sie erhalten die dazugehörenden Unterlagen nach 120 Minuten.