

**Die Rolle des Human Capital Management bei Change
Prozessen:
Welche Aufgaben beinhaltet die Rolle des HR in Change
Prozessen resp. als Change Agent und wie werden diese
aktuell wahrgenommen?**

Barbara Valenta Lüscher

Masterarbeit an der ZHAW School of Management and Law, Zentrum für Human Capital
Management

Hauptreferent: Prof. Dr. Peter Meyer-Ferreira

Binz, 28. Juli 2015

Wahrheitserklärung

Ich erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig, ohne Mithilfe Dritter und nur unter Benützung der angegebenen Quellen verfasst habe.

Barbara Valenta Lüscher

Herausgabeerklärung Masterarbeit im MAS HCM

Herausgabe ¹⁾ der Masterarbeit von Barbara Valenta Lüscher

Die vorliegende Masterarbeit darf nur nach Rücksprache mit dem Hauptreferenten und der Studentin herausgegeben werden

Binz, 28. Juli 2015

Barbara Valenta Lüscher

¹⁾ Unter Herausgabe wird sowohl die Einsichtnahme im Hause wie auch die Ausleihe bez. die Abgabe zu Selbstkostenpreisen verstanden. Diese Bewilligung gilt nur für die ZHAW, School of Management and Law.

Vorwort

Veränderungsprojekte in der Praxis haben mir gezeigt, dass Change Management vielen Unklarheiten und Missverständnissen unterliegt. Im Rahmen einer Joint Venture Situation bei meinem ehemaligen Arbeitgeber habe ich in den vergangenen zwei Jahren viele solcher Projekte erfahren und geleitet. Der Wunsch nach mehr Klarheit und Struktur bezüglich Rollen, Aufgaben und Erwartungen an die einzelnen Rolleninhaber aus den unterschiedlichen Bereichen haben den Anstoss für diese Arbeit gegeben.

Andererseits beschäftige ich mich seit Jahren mit der Frage, in welche Richtung es für die Disziplin HR geht, wie sich diese entwickelt und wie gut sie die an sie gestellten Anforderungen zu erfüllen vermag. Immer wieder stelle ich in meiner täglichen Arbeit wie auch im Austausch mit anderen Personalern fest, dass HR das, was mittlerweile seit fast 20 Jahren gefordert wird und massgeblich zum besseren Ansehen von HR-Abteilungen beigetragen hat, nur zu Teilen zu leisten vermag oder willens ist.

Der Zweck liegt für mich somit in einer Systematisierung und Schaffen zusätzlicher Klarheit betreffend der Aufgaben und Rollen zum einen, andererseits aber auch darin, den aktuellen Stand von HR-Abteilungen in punkto Change Aufgaben sichtbar zu machen und Optimierungspotential aufzuzeigen.

Da es sich um eine theoretische und keine empirische Arbeit handelt kann nicht mit neuen Erkenntnissen gerechnet werden. Ziel ist es aber, bisherige Erkenntnisse systematisch zusammenzutragen und leichter zugänglich zu machen sowie eine Grundlage für weitergehende, empirische Forschungen zu liefern.

Mein Dank geht in erster Linie an meinen Hauptreferenten, Prof. Dr. Peter Meyer-Ferreira, welcher mich mit seiner Sichtweise des Human Capital Managements während dem ganzen MAS-Studium immer wieder zum Nachdenken angeregt und mir neue Perspektiven erschlossen hat. Dank gebührt auch den vielfältigen Change-Projekten und den Projektmitarbeitenden, welche mich in meiner bisherigen HR-Arbeit begleitet und gelehrt haben.

Management Summary

In der heutigen, schnelllebigen Welt wird Change und die Fähigkeit zur Veränderung zunehmend wichtiger und entscheidend für Unternehmen. Vor fast 20 Jahren hat Dave Ulrich gefordert, dass HR die Rolle als Change Agent spielen soll. Seither werden die Forderungen an HR, Unternehmen durch Veränderungssituationen zu navigieren und einen Beitrag zur Wettbewerbsposition zu leisten, immer lauter. Dabei muss Change Management als „Modedisziplin“ betrachtet werden, welcher uneinheitliche Definitionen und unterschiedliche Verständnisse zugrunde liegen. Auch das Thema Change Management und Human Resources wird meist nur am Rande gestreift und die Rollen sowie Aufgaben von HR zu wenig vertieft.

Aus Sicht des Human Capital Management (HCM) muss der Mitarbeiter als Investor seines Humankapitals in das Unternehmen seines Arbeitgebers betrachtet werden. Für den Arbeitgeber stellt dieses Humankapital Wertschöpfungspotential dar, welches so kombiniert und zusammengesetzt werden soll, dass daraus Kernkompetenzen entstehen und das Unternehmen sich erfolgreich auf dem Markt behaupten kann. Der Mitarbeiter als Investor und somit schliesslich „Kunde“ investiert in ein Unternehmen, welches Erfolgchancen hat, welches sich nicht nur in der Gegenwart, sondern auch der Zukunft behauptet und diese somit auch antizipieren kann. Da die Welt nicht still steht, braucht es hierzu meist Veränderung.

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wird dann von Change Management gesprochen, wenn Veränderungen eine relativ hohe Komplexität aufweisen, strategisch angegangen sowie aktiv gesteuert werden, mittelfristig angelegt sind und einen Endpunkt aufweisen. Davon zu unterscheiden ist die Veränderungsfähigkeit eines Unternehmens als langfristig angelegte Daueraufgabe. Diese kann als entscheidender Wettbewerbsfaktor betrachtet werden, zählt aber nicht zu Change Management. HR sollte aber alleine deshalb eine tragende Rolle in Change Management-Prozessen spielen, da die meisten Veränderungen Auswirkungen darauf haben, wie das Humankapital eines Unternehmens gemanaged wird. HCM ist Befähiger für die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens, und wenn diese Wandel erfordert, muss sich das HCM als Befähiger für Wandel verstehen und positionieren. Zudem kommt HR in Change Management-Prozessen nicht nur eine, sondern mehrere Rollen zu. Dies sind allen voran die des Change Agent, welche hauptsächlich durch den strategischen

Partner sowie die HC-Beratungsspezialisten eingenommen wird. Aus dem HC-Kompetenzzentrum wird insbesondere die Rolle als Change Management Spezialist eingenommen. Streckenweise kann oder sollte HR auch die Rolle des Change Managers einnehmen, sei es als Veränderungsarchitekt oder (Teil-) Projektleiter. Die diesen Rollen zugeordnete Aufgaben variieren je nach Phase im Change Management-Projekt, was zur Konsequenz hat, dass je nach Phase unterschiedliche Rollen vorherrschen. Nach Abschluss von Change Management-Projekten ist HR gefordert, die organisatorische Wandlungsfähigkeit zu fördern, welche sich als Beschleuniger für weitere, zukünftige Change Management-Projekte auswirken soll. Damit HR diese Rollen einnehmen kann, müssen Personaler dies zum einen überhaupt wollen, sich also als Enabler für den Wandel verstehen. Selbstverständlich ist das Können, also die benötigten Fähigkeiten, eine ebenso unablässige Komponente. Und schliesslich ist auch die Ermächtigung des HR, sich in Change Management-Prozesse einzubringen, also das Dürfen, eine notwendige Voraussetzung, welche nicht oder nur teilweise in der Hand von HR liegt.

Anhaltspunkte dazu, wie es um HR und Change-Aufgaben steht, liefern aktuelle HR-Studien. Diese belegen deutlich, dass HR Change Management als Kür für sich selber noch nicht entdeckt hat. Zwar wurde das neue Rollenverständnis in vielen Unternehmen organisatorisch umgesetzt, doch wird es vielerorts sowohl aus Fremd- wie auch Selbstsicht nicht zufriedenstellend gelebt: HR wird nur marginal als Change Agent in Change Aufgaben wahrgenommen, sieht sich selber eher in den anderen von Ulrich beschriebenen Rollenbildern und investiert dort auch deutlich mehr Ressourcen. Gleichzeitig zeigen die Studien aber auf, dass in Change-Aufgaben für HR ein grosses Potential steckt, um sich wertschöpfend und strategisch zu positionieren.

„Learning how to insist without being insolent, to demand without being discourteous, and to persist without being pushy will be part of the HR professionals change challenge.”
(Dave Ulrich; 1997, S. 12)

Inhaltsverzeichnis

Wahrheitserklärung	2
Vorwort.....	4
Management Summary.....	5
Inhaltsverzeichnis	8
Abbildungsverzeichnis	12
Tabellenverzeichnis	13
Abkürzungsverzeichnis	14
1. Einleitung	15
1.1. Fragestellung und Zielsetzung der Arbeit.....	17
1.2. Überblick über den Aufbau und die Methode inkl. deren Begründung.....	18
1.3. Innere Begrenzung des Themas und dessen äussere Abgrenzung.....	19
1.4. Bedeutung des Problems beziehungsweise deren Erkenntnisgewinn für das Human Capital Management.....	20
2. Human Capital Management.....	20
2.1. Definitionen Humankapital und Schlussfolgerungen	21
2.2. Einleitung in das Thema Human Capital Management nach Meyer-Ferreira	23
2.3. Vom Personalwesen zum Human Capital Management.....	25
2.4. Die Leistungsbereiche des HCM	26
2.4.1. Abgrenzung von Aufgabe, Rolle und Funktion.....	27
2.4.2. Die Rollen im HCM	28
2.4.3. Voraussetzungen für die HC-Leistungserbringung	29
2.5. Rollenbilder nach Ulrich.....	30
2.6. HC-Leistungserbringungsmodelle	33
2.7. Die Rolle des HR Business Partner mit Fokus auf Change	35

2.8.	Zusammenfassung Human Capital Management	37
3.	Change Management	38
3.1.	Einleitung ins Change Management	38
3.2.	Definition	39
3.3.	Gründe für Veränderungen und damit Change Management	40
3.4.	Ansatzpunkte für Change Management.....	41
3.5.	Modelle und erfolgsversprechende Faktoren für Change Management	41
3.5.1.	Modell nach Kotter.....	42
3.5.2.	Modell nach Ulrich.....	42
3.5.3.	Modell nach Krüger.....	43
3.5.4.	Weitere Erfolgsfaktoren	44
3.6.	Rollen im Change Management.....	46
3.7.	Zusammenfassung Change Management	50
4.	Verknüpfung der theoretischen Grundlagen zu Change- und Human Capital Management	51
4.1.	Warum HR eine Rolle im Change Management spielen sollte	51
4.2.	Change Management Projekte vs. organisatorische Wandlungsfähigkeit	53
4.3.	HR und Change Management Projekte	54
4.3.1.	Initialisierungsphase	55
4.3.2.	Konzipierungsphase	57
4.3.3.	Mobilisierungsphase.....	58
4.3.4.	Umsetzungsphase	60
4.3.5.	Verstetigungsphase.....	61
4.3.6.	Aufgaben von HR innerhalb der strategischen Handlungsfelder	62
4.3.7.	Zusammenfassung HR und Change Management	64

4.4.	HR und organisatorische Wandlungsfähigkeit	65
4.5.	Weg und Voraussetzungen	68
5.	Analyse von Studien zu HR-Arbeit.....	70
5.1.	Image von HR-Abteilungen.....	71
5.2.	Hierarchische Verankerung von HR-Abteilungen.....	72
5.3.	Selbstbild von HR in Change Management Aufgaben.....	73
5.4.	Fremdbild von HR in Change Management Aufgaben	75
5.5.	Mögliche Problemfelder von HR-Abteilungen.....	77
5.5.1.	Bedienen unterschiedlichster Anspruchsgruppen.....	77
5.5.2.	Kommunikation und Information durch HR	78
5.5.3.	Mangelndes Selbstverständnis.....	78
5.5.4.	Kompetenzlücken	79
5.5.5.	Operativ-administrative Aufgaben	79
5.5.6.	Fehlende Transparenz über HR-Wertbeitrag.....	80
5.6.	Zusammenfassung der wichtigsten Erkenntnisse	80
5.7.	Die HR-Transformation: Stand und Ausblick	81
6.	Empirisches Studiendesign.....	83
6.1.	Kritik an den bisher veröffentlichten Studien zu HR-Arbeit.....	83
6.2.	Studiendesign.....	84
6.2.1.	Ziele, Fragestellung, Hypothese	84
6.2.2.	Methode	85
6.2.3.	Vor- und Nachteile der Methode.....	86
6.2.4.	Stichprobe.....	87
6.2.5.	Ablauf, zeitlicher Rahmen und Häufigkeit.....	89
6.3.	Der Fragebogen.....	90

6.3.1.	Erfolgsfaktor Operationalisierung	91
6.3.2.	Aufbau des Fragebogens	92
6.3.3.	Fragen- und Antwortformate	94
6.3.4.	Einleitende Fragen	96
6.3.5.	Fragen zu Aufgaben von HR bei Veränderungsprojekten.....	99
6.4.	Zusammenfassung Studiendesign	121
7.	Schlussfolgerungen.....	123
7.1.	Zusammenfassung der Erkenntnisse.....	123
7.2.	Offene Fragen	127
7.3.	Kritik / Herausforderungen	127
7.4.	Ausblick	128
7.5.	Abschliessende Diskussion.....	129
8.	Literaturverzeichnis	130
Anhang I:	HR-Aufgaben in CM-Prozessen.....	137
Anhang II:	HR-Aufgaben in den strat. Handlungsfeldern.....	139
Anhang III:	HR-Aufgaben und deren Haupt-Adressaten	141
Anhang IV:	Der Fragebogen als Satzbaukasten	143

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Das Austauschverhältnis zwischen Unternehmen und Humankapitalbesitzer (Meyer-Ferreira, 2010: 26)	22
Abbildung 2: Rollenbilder nach Ulrich inkl. Rollen-,„Metapher“ (vgl. Ulrich, 1997: 24f.)...31	
Abbildung 3: Vom Administrator zum Strategen (vgl. Oertig, 2009: 74; Oertig, 2007: 22) ..34	
Abbildung 4: Phasenmodell nach Krüger (vgl. Krüger, 2009: 69ff.; vgl. Becker, 2001: 6) ..44	
Abbildung 5: Widerstandsmuster nach Mohr et. al. (vgl. Kamiske/Kostka, 2009: 16).	45
Abbildung 6: Darstellung von Change Management Prozessen nach Phasen und der Wandlungsfähigkeit des Unternehmens	54
Abbildung 7: Phasen und Aufgaben im Change Management Prozess mit operativer vs. strategischer Ausrichtung (Krüger, 2009: 70; in Anlehnung an Becker, 2001)	55
Abbildung 8: Ansatzpunkte für HC in Change Management Prozessen entlang der strategischen Handlungsfelder (vgl. Meyer-Ferreira, 2010: 170)	63
Abbildung 9: HC-Leistungsbereiche und deren Rolle in Change Management-Phasen.....	65
Abbildung 10: Fremd- und Selbstbild von HR als Change Agent von 2009 bis 2013 (Haufe Studienreihe).....	76
Abbildung 11: bildliche Darstellung der Stichprobe	89
Abbildung 12: Satzbaukastenprinzip des standardisierten Fragebogens.....	93

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Übersicht Definitionen Humankapital.....	21
Tabelle 2: Perspektiven, Aufgaben und Handlungsfelder des Human Capital Management (vgl. Meyer-Ferreira, 2010: 23, 27ff.)	24
Tabelle 3: Handlungsfelder-Leistungsbereichsmatrix inkl. Nutzen (vgl. Meyer-Ferreira, 2010: 44 & 56).....	29
Tabelle 4: Die Evolution der HR-Rollen & Kompetenzen nach Ulrich.....	33
Tabelle 5: Organisationsbereiche, Rollen und Leistungsbereiche des Human Capital Management (vgl. Meyer-Ferreira, 2010: 41ff.)	35
Tabelle 6: 8 Schritte nach Kotter (vgl. Kotter, 2009: 135f., 2011: 2 / Classen, 2013: 296)..	42
Tabelle 7: 7 Schlüsselfaktoren nach Ulrich (vgl. Ulrich, 1997: 158f.)	43
Tabelle 8: Die 4 Ausprägungen des Change Agent nach Ulrich (vgl. Ulrich, 1997: 184f.)	.50

Abkürzungsverzeichnis

allg.	Allgemein
bez.	bezüglich
CM	Change Management
DACH	Deutschland (D) – Österreich (A) – Schweiz (CH)
engl.	englisch
GF	Geschäftsführung
ggü.	gegenüber
GL	Geschäftsleitung
HC	Human Capital
HCM	Human Capital Management
HR	Human Resource(s)
HRBP	HR Business Partner
HRM	Human Resource Management
inkl.	inklusive
i.d.R.	in der Regel
i.d.S.	in dem Sinne
i.S.	im Sinne
IP	Internetprotokoll
MA	Mitarbeiter
MbO	Management by Objectives
Mgmt.	Management
MM	Mittleres Management
OM	Oberes Management
Q & A	Question & Answer
resp.	respektive
spez.	spezifisch
UM	Unteres Management
v.a.	vor allem
z.B.	zum Beispiel

1. Einleitung

Diverse HR-Studien zeigen seit Jahren auf, dass das Thema Change Management ganz oben auf der Aktivitäten- und Prioritätenlisten von HR-Abteilungen steht oder stehen sollte. Schon Ulrich hat 1997 als eine der grossen Herausforderungen festgehalten, dass Führungskräfte, Mitarbeiter und Organisationen lernen müssen, sich zunehmend schneller zu verändern. Veränderungen – Change – sind allgegenwärtig geworden und gehören zum Arbeits-Alltag. Der Anpassungs-fähigkeit an Veränderungen ist somit in den letzten Jahren (wieder) eine besondere Bedeutung zugekommen, obwohl schon Charles Darwin proklamierte, dass „nicht die stärkste oder intelligenteste der Spezies überlebt, sondern diejenige, die Veränderungen gegenüber am anpassungsfähigsten ist“. Es geht also für Unternehmen primär auch darum, sich möglichst effizient und effektiv an sich schnell verändernde Umweltbedingungen anzupassen (vgl. Meyer-Ferreira, 2010: 155), also grundlegende Veränderungskompetenzen aufzubauen und weiterzuentwickeln, um dann jederzeit in der Lage zu sein, Veränderungen zu antizipieren und zu vollbringen, um Wertschöpfung zu generieren und dem Unternehmen Wettbewerbsvorteile und Unternehmenserfolg zu sichern.

HR-Fachkräfte seien diejenigen, welche dem Unternehmen bei diesen Veränderungen in der Rolle als „Change Agent“ helfen sollen, proklamierte Ulrich bereits vor fast zwei Jahrzehnten (vgl. Ulrich, 1997: 11). Die Anforderungen und Erwartungen an das HR haben sich mit den neuen Rollenbildern, Handlungsfeldern und HR-Leistungserbringungsmodellen stark geändert und v.a. erweitert. HR soll strategisch werden und einen Beitrag zu Wertschöpfung leisten und dabei, so vornehmlich die Meinung, Business Partner sein und gleichzeitig die Rolle des Change Agent bedienen. HR soll der Organisation dabei helfen, das langfristige Überleben zu sichern, sich an die sich verändernde Umwelt anzupassen und Wettbewerbsvorteile zu halten resp. auszubauen (vgl. Cachelin, 2007: 11f). HR resp. weiterführend HC soll aber auch „[...] einen genuinen Beitrag zur Positionierung des Unternehmens im Wettbewerb leisten“ (Meyer-Ferreira, 2010: 39). Selbstverständlich soll HR aber die klassischen resp. altbekannten HR-Aufgaben, die sogenannten „HR-Transactions“, mit zunehmender operativer Exzellenz ausführen. HR steckt also in einer grundlegenden Transformation. Die Erwartungen an das HR mit den neuen Rollen und Service-Delivery-Modellen waren und sind nach wie vor sehr hoch, HR schien an

Wichtigkeit dazuzugewinnen und eine deutliche Aufwertung zu erfahren: Vom Verwalter zum Strategen. Dies schlug sich als Konsequenz auch in einem gesteigerten Selbstbewusstsein des HR und einem hohen Geltungsanspruch nieder (vgl. Meyer-Ferreira, 2010: 33). Doch scheint es, dass HR-Abteilungen diesem hohen Geltungsanspruch, den an sie gestellten Erwartungen und damit verbundenen Hoffnungen noch nicht wirklich gerecht werden konnten. Insbesondere die Wahrnehmung des HR betreffend Change Aufgaben, breit formuliert als „Change Agent“ scheint noch nicht zufriedenstellend zu sein. Wie gut nehmen HR-Abteilungen die Rolle als Change Agent wahr und welche Aufgaben beinhaltet diese Rolle, lautet die Frage, welche sich somit aufdrängt. Ist Change Management resp. Organisationsentwicklung tatsächlich „die vergessene Aufgabe des HRM“ (Cachelin, 2007)?

Diverse Studien belegen ein klares Image-Problem von HR-Abteilungen, welche je nach befragter Zielgruppe unterschiedlich begründet zu sein scheinen. In HR-Studien, wo nicht nur Personaler sondern auch Mitarbeiter und Führungskräfte ausserhalb HR befragt werden, klaffen Fremd- und Selbstbild zu HR-Abteilungen häufig deutlich auseinander. Aber auch in Studien, welche ausschliesslich durch Personaler beantwortet werden, zeigt sich allmählich eine gewisse Ernüchterung Seitens HR-Spezialisten über deren Aufgabeninhalte, Stellung im Unternehmen, Erwartungen und den eigenen Kompetenzen. Leise Selbstkritik wird laut. Die neuen Service-Delivery-Modelle wurden eingeführt, der Transformationsprozess im HR eingeläutet. Doch Transformationsprozesse sind meist steinig und einzelne Erfolge bedeuten noch nicht den erfolgreichen Abschluss der gesamten Transformation.

Bisherige Studien setzen sich insbesondere mit der Frage auseinander, wie gut die Rolle des HR Business Partner bereits gespielt wird oder konkreter, in wie weit diese strategisch, im Sinne von Strategieentwicklung und –umsetzung, tätig sind und den an sie gestellten Erwartungen gerecht werden. Im Rollen-Modell nach Ulrich waren es jedoch 2 Rollen, welche strategisch ausgerichtet sein sollten, die des „Strategic Partners“ als auch des „Change Agents“. In dem in der Praxis meist umgesetzten Drei-Säulen Modell ist es nun also die Funktion des HR Business Partners, welcher diese Aufgaben in sich vereinen und somit eben nicht „nur“ strategischer Partner sondern auch „Change Agent“ sein soll. Obwohl Nicht-Personaler den Business Partner definitiv nicht ausreichend als Change Agent sehen, wird diesem Thema in der Literatur und in bisherigen HR-Studien dennoch wenig

Beachtung geschenkt, obschon Change-Kompetenzen als für den Unternehmenserfolg entscheidend angesehen werden und der Stellenwert von Change Management als sehr hoch beschrieben wird. Aus Sicht der Autorin lohnt es sich also, einen Blick auf die Frage zu werfen, warum überhaupt HR eine Rolle in Change Management Prozessen spielen sollte und welche Aufgaben sowie Rollen Personalabteilungen resp. das Human Capital Management im Bereich des Change Managements, als Change Agents oder unter anderen Bezeichnungen, wahrnehmen könnten oder sollten. Kurz: Welche Aufgaben muss HR also ausführen, um in Change Prozessen eine Rolle zu spielen, die einen Wertbeitrag durch HR beisteuert resp. den Wertbeitrag des HR generell steigert?

In der Literatur wird selten fundiert aufgezeigt, welche Rollen es im Change Management generell gibt und welche Aufgaben konkret vom HR wahrgenommen werden sollten. Ebenfalls wird in Studien zu HR-Arbeit i.d.R. sehr pauschal auf das Thema Change Management und HR eingegangen, ohne in der Tiefe zu definieren, was unter den theoretischen Begriffen und Aufgaben tatsächlich zu verstehen ist. Dies hat zur Folge, dass Aussagen dazu, wie gut oder schlecht HR ihre Aufgaben im Change Management wahrnimmt, allerhöchstens Indikativen Charakter haben, da nicht von einem einheitlichen Verständnis ausgegangen werden kann. Die Rollenklarheit wie auch eine klare Rollenverteilung fehlen. Die vorliegende Arbeit befasst sich schliesslich mit der Frage, wie ein zukünftiges Forschungsdesign ausgestaltet sein müsste, um empirisch die aktuellen Aufgaben von und Erwartungen an HR in Change Prozessen und deren Qualität erheben zu können, unter Voraussetzung eines einheitlichen Verständnisses.

1.1. Fragestellung und Zielsetzung der Arbeit

Die vorliegende Arbeit befasst sich generell mit der Frage, welche Rolle das Human Capital Management resp. die HR-/HC-Abteilungen in Change Prozessen spielen sollten und wie deren aktuelle Wahrnehmung ist. In Zentrum stehen folgende Fragen:

- 1. Welche Aufgaben sollten von HR in Change Prozessen ausgeführt werden und welche Rollen wären damit verbunden?***
- 2. Wie ist heute die Wahrnehmung von HR bezüglich Change-Aufgaben?***

3. Was müsste in einer empirischen Studie erhoben werden, um adäquat Antworten darauf zu geben, wie HR die definierten SOLL-Aufgaben in Change Prozessen wahrnimmt?

Die vorliegende Arbeit verfolgt aus der Fragestellung heraus somit folgende drei Ziele: Zum einen sollen die Rolle(n) und Aufgaben des HR in Change Prozessen genauer unter die Lupe genommen werden und anhand von Fachliteratur zu Human Capital Management und Change Management herausgearbeitet werden, welche Aufgaben in Change Prozessen durch HR wahrgenommen werden könnten resp. sollten, damit HR erfolgreich eine Rolle in Change Prozessen wahrnehmen und einen Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten kann.

In einem zweiten Schritt soll anhand von bisherigen HR-Studien einerseits herausgearbeitet werden, wie sich HR selber in Change Management Prozessen sieht (Selbstbild). Andererseits soll ebenfalls anhand von HR-Studien erarbeitet werden, wie Nicht-Personaler HR betreffend Change Management-Aufgaben wahrnehmen (Fremdbild). Da die meisten Studien jedoch zu wenig in die Tiefe gehen resp. nicht klar definieren, was unter den tatsächlichen Aufgaben des HR in Change Prozessen zu verstehen ist, kann kein Anspruch auf empirische Schlussfolgerungen erhoben werden, denn es handelt sich nur um gesammelte Meinungen und somit Wahrnehmungen.

In einem weiteren Schritt soll der Frage nachgegangen werden, was genau in einer empirischen Studie erhoben und wie diese aufgebaut werden müsste, um die Frage, wie gut HR ihre (Soll-) Aufgaben in Change Prozessen wahrnimmt, adäquat und fundiert beantworten zu können.

1.2. Überblick über den Aufbau und die Methode inkl. deren Begründung

In einem ersten Kapitel folgt als Einleitung in das Thema die Darstellung der Ausgangslage, die Fragestellung und die Zielsetzung der Arbeit. Im zweiten Kapitel erfolgt die Einführung in den Fachbereich Human Capital Management inklusive den Rollenbildern nach Ulrich. Im dritten Kapitel erfolgt die Einführung in den Fachbereich Change Management inklusive den Rollen im Change Management. In einem vierten Kapitel erfolgt die Zusammenführung von Human Capital Management und Change Management. Es wird herausgearbeitet, was HR aus der Theorie heraus in Change Management Prozessen für Aufgaben wahrnehmen

könnte resp. sollte. In einem fünften Kapitel wird im Rahmen einer qualitativen Analyse verschiedener HR-Studien herausgearbeitet, wie es heute zum einen generell um das Image von HR-Abteilungen steht, wie HR sich selber heute betreffend Change-Management-Aufgaben wahrnimmt (Selbstbild) und wie es Nicht-Personaler tun (Fremdbild). In einem sechsten Kapitel soll aus den Erkenntnissen des theoretischen Teils sowie der Metaanalyse heraus der Frage nachgegangen werden, wie eine empirische Studie aufgebaut und was diese inhaltlich erfragen müsste, um adäquat eine Antwort darauf geben zu können, wie HR ihre Aufgaben in Change Management Prozessen wahrnimmt, welche Aufgaben überhaupt wahrgenommen werden und wo noch Lücken betreffend den Erwartungen und Anforderungen an das HR bestehen. Im Schlusskapitel werden die Erkenntnisse zusammengefasst und ein Ausblick über ungeklärte oder im Rahmen der Arbeit entstandene und / oder unbeantwortete Fragen gemacht. In Schlusskapitel geht es auch um die Frage, was im Rahmen dieser Masterarbeit erreicht werden konnte und welchen Wert die Konklusionen für die HCM-Praxis aufweisen können.

Bei der vorliegenden Arbeit handelt es sich um eine rein theoretische und keine empirische Arbeit. Anhand von Fachliteratur soll die Rolle und Wichtigkeit von HR in Veränderungsprozessen herausgearbeitet werden. Die Frage nach Selbst- und Fremdbild von HR-Abteilungen wird im Rahmen einer Zusammenfassung verschiedener Studien rund um das HR erfolgen. Es wird aber keine eigene Forschung zu Selbst- und Fremdbild von HR-Abteilungen im Allgemeinen und deren Rolle in Change-Prozessen im Spezifischen betrieben.

Anhand der erarbeiteten theoretischen Grundlagen sowie der Analyse von HR-Studien soll die dieser Arbeit zugrunde liegende Fragestellung in Sinne einer Deduktion resp. Schlussfolgerung der gewonnenen Erkenntnisse beantwortet sowie ein mögliches Forschungsdesign skizziert werden.

1.3. Innere Begrenzung des Themas und dessen äussere Abgrenzung

In der vorliegenden Arbeit geht es weder um das Thema Human Capital Management oder Change Management im Generellen. Es geht um die Frage, welche Rolle HR in Change Management Prozessen spielen könnte resp. sollte und wie deren Wahrnehmung heute ist. Die Einführung in die beiden Management-Disziplinen hat deshalb nicht zum Ziel, das

Fachgebiet abschliessend zu skizzieren, sondern den Fokus jeweils auf den Change-Aufgaben durch HR zu legen. In dieser Arbeit geht es ebenfalls nicht um das Thema Kompetenzen bei Change Management Aufgaben, sondern um die konkreten Aufgaben und Rollen.

Auch wenn in der Literatur die Rolle des Change Agent vornehmlich durch den Business Partner gespielt wird, geht es in der vorliegenden Arbeit ebenfalls nicht um die Rolle des HR Business Partner im Allgemeinen, sondern um den damit verbundenen Part als Change Agent.

Diese Arbeit erhebt ebenfalls nicht das Ziel, eine Metaanalyse bestehender HR-Studien durchzuführen, welche empirischen Ansprüchen genügen würde. Es geht vielmehr darum, Indikatoren für die Wahrnehmung des IST-Zustandes zu erhalten.

1.4. Bedeutung des Problems beziehungsweise deren Erkenntnisgewinn für das Human Capital Management

Die aus der Theorie und Metaanalyse diverser Studien zu HR-Arbeit erlangten Erkenntnisse sollen zur Unterstützung der Frage dienen, welchen Beitrag HR im Change Management leisten kann, mit dem Ziel, die Wertschöpfung des Unternehmens zu erhöhen. Es sollen ebenfalls Erkenntnisse gewonnen werden, was ein empirisches Forschungsdesign inhaltlich abfragen müsste, um adäquat Antwort darauf geben zu können, wie es um die aktuelle Ausübung von Change Aufgaben durch das HR geht, sodass in einem weiteren Schritt ein Abgleich zwischen SOLL und IST erfolgen könnte und somit entsprechende Massnahmen eingeleitet werden könnten, um IST und SOLL einander anzunähern, damit HR zukünftig im Bereich der Change-Aufgaben einen wertschöpfenden Beitrag leisten kann.

2. Human Capital Management

Im folgenden Kapitel geht es um die Auseinandersetzung mit dem Thema Human Capital Management und den dieser Theorie zugrundeliegenden Annahmen für das korrekte Verständnis.

2.1. Definitionen Humankapital und Schlussfolgerungen

In der Literatur wird der Begriff Humankapital (engl. Human Capital) häufig nicht einheitlich verwendet und unterliegt nicht selten grossen Missverständnissen und löst „unterschiedliche Emotionen“ aus (Birri, 2011: 15). So wurde der Begriff im Jahr 2004 von Sprachwissenschaftlern zum Unwort des Jahres gekürt, da er den Menschen zu einer „[...] nur noch ökonomisch interessanten Grösse“ degradiere (vgl. Wikipedia, vgl. Meyer-Ferreira, 2010: 16, vgl. Classen/Kern, 2010: 38).

<i>Quelle (10.03.2015)</i>	<i>Definition: Humankapital =</i>
Wikipedia	Personengebundene Wissensbestandteil in den Köpfen der Mitarbeiter
Duden (www.duden.de)	Arbeitsvermögen; Gesamtheit der wirtschaftlich verwertbaren Fähigkeiten, Kenntnisse und Verhaltensweisen von Personen oder Personengruppen
Gabler Wirtschaftslexikon (http://wirtschaftslexikon.gabler.de)	Das auf Ausbildung und Erziehung beruhende Leistungspotential der Arbeitskräfte (Arbeitsvermögen)
Meyer-Ferreira (2012: 49)	Die Fähigkeiten, das Wissen, die Erfahrung und die Kreativität des Menschen

Tabelle 1: Übersicht Definitionen Humankapital

Tatsächlich impliziert schon alleine die Wortkombination „Human“ und „Kapital“ einen Zusammenhang zwischen Mitarbeiter und wirtschaftlichen Erfolg (vgl. Birri, 2011: 15). Und tatsächlich wird in einigen Definitionen der wirtschaftliche Fokus stark betont. Doch steht dieser in keinem Zusammenhang mit einer „Versklavung“ (vgl. Meyer-Ferreira, 2010: 16) des Menschen an seinen Arbeitgeber. Im Gegenteil: den Definitionen ist gemeinsam, dass das Humankapital an das einzelne Individuum gebunden ist und somit seinen eigenen „Besitz“ darstellt. Dieses Humankapital, also die Fähigkeiten des Menschen, seine Erfahrungen, sein Wissen etc. bilden für Unternehmen ein gewisses Leistungs- resp. Wertschöpfungspotential, sind jedoch klar an das Individuum und nicht das Unternehmen gebunden. Sie können auch als „[...] mitarbeitergebundene, immaterielle Vermögenswerte [...]“ (Birri, 2011: 16) betrachtet werden. Die untere Abbildung veranschaulicht das Verhältnis zwischen dem Mitarbeiter als Humankapitalbesitzer und dem Unternehmen:

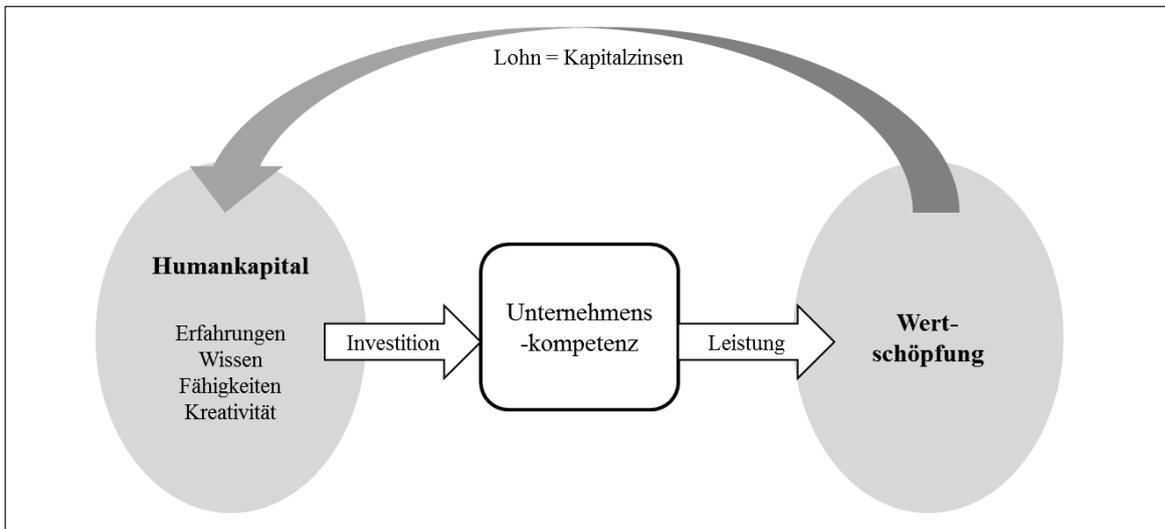


Abbildung 1: Das Austauschverhältnis zwischen Unternehmen und Humankapitalbesitzer (Meyer-Ferreira, 2010: 26)

Der Mitarbeiter muss somit als Investor seines eigenen Humankapitals verstanden werden. Er entscheidet darüber, ob, in welchem Ausmass und für welche Dauer er dem Unternehmen sein Humankapital zu Verfügung stellen will, er ist quasi ein „freier Anleger“, welcher einen nicht nur monetären Gegenwert erwartet (Birri, 2011: 14). Nach dem Prinzip „Leistung gegen Lohn“ (vgl. Obligationenrecht Art. 319) bezahlt das Unternehmen dem Humankapitalinvestor einen Lohn, welcher als Kapitalzinsen betrachtet werden kann. Leistung ist aber nicht gleich Leistung, sondern davon abhängig, wieviel der Humankapitalinvestor von seinem Humankapital investiert und dies wiederum ist stark von seinem Engagement abhängig. Denn das Humankapital umfasst Kompetenzen, Einstellungen und Verhaltensweisen von Mitarbeitenden wie beispielsweise ihr Wissen, ihre Erfahrung, aber eben auch ihre Motivation und Bereitschaft zur Zusammenarbeit (vgl. Birri, 2011: 17). Die Loyalität schliesslich beeinflusst massgeblich die Dauer, während welcher das Humankapital investiert wird. Welchen Teil seiner Fähigkeiten der Mitarbeiter nun also investiert, ist von weiteren Faktoren wie z.B. dem Aufgabeninhalt, den Freiheitsgraden bei der Aufgabenausführung, dem Image und Ansehen des Unternehmens abhängig. Da das Humankapital immer im Besitz des Humankapitalinvestors ist, geht dessen Besitz nicht auf das Unternehmen über; es kann es sich lediglich ausleihen und bezahlt dafür „Ausleihgebühren“ in Form von Lohn oder eben Zinsen. Der Gegenwert liegt für das Unternehmen im Wertschöpfungspotential, welches es mit dem investierten Humankapital

realisieren kann. Ziel des Unternehmens ist es nun, dieses Wertschöpfungspotential so in Wettbewerbsvorteile zu wandeln, dass es die Fähigkeiten der Mitarbeitenden, also deren Humankapital, so miteinander kombiniert und entfaltet, dass daraus nachhaltige, nicht oder schwer kopier-, ersetz- und transferierbare Unternehmens- oder eben Kernkompetenzen generiert werden, welche dem Unternehmen Wertschöpfung und Wettbewerbsvorteile bringen und dieses besser als andere machen (vgl. Meyer-Ferreira, 2010: 24 / vgl. North/Reinhardt, 2005: 32 / vgl. Scholz et. al., 2004: 27). Oder im Sinne von Aristoteles: das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile (vgl. Ulrich/Brockbank, 2005: 177). Erst dann lohnt es sich für ein Unternehmen, sich ein bestimmtes Humankapital „auszuleihen“ und dafür Zinsen zu bezahlen. Den Wert resp. die Wertschöpfung, die das Unternehmen mit dem Humankapital generieren kann, muss also mindestens so hoch sein wie der Preis der Investition.

Birri definiert Humankapital zusammenfassend als „[...] die Summe

- der eingesetzten Fähigkeiten, des genutzten Wissens und des beobachtbaren Verhaltens
- der gezeigten motivationalen Leistungsbereitschaft
- des Potentials für neue und anspruchsvollere Aufgaben

eines Mitarbeitenden eines Organisationsbereiches“ (Birri, 2011: 18).

2.2. Einleitung in das Thema Human Capital Management nach Meyer-Ferreira

Human Capital Management bedeutet nun also die Bewirtschaftung von resp. das Managen des Humankapitals. Beim strategischen Human Capital Management (HCM) geht es darum, das Humankapital so zu bewirtschaften, dass es auf die Strategie des Unternehmens ausgerichtet und ein Wertschöpfungsbeitrag generiert wird sowie die Wettbewerbsposition des Unternehmens unterstützt wird (vgl. Meyer-Ferreira, 2010: 27).

Aufgrund der Ausführungen in Kapitel 2.1. bildet ein Mitarbeiter zum einen ein gewisses Wertschöpfungspotential, gleichzeitig ist er aber Leistungserbringer und ein Kostenfaktor, da seine Leistung durch das Unternehmen verzinst werden muss. Schliesslich ist er selber aber eine Anspruchsgruppe des Unternehmens, denn er ist (Humankapital-)Investor des Unternehmens und somit Kunde.

Der vorliegenden Arbeit liegt die Annahme zugrunde, dass Mitarbeitende eines Unternehmens jeweils aus diesen 3 unterschiedlichen Perspektiven betrachtet werden müssen, wobei eine oder mehrere Perspektiven vorherrschend sein können (vgl. Meyer-Ferreira, 2010: 21 ff.).

Welche dieser Perspektiven nun im Vordergrund stehen und welche eher im Hintergrund ist von verschiedenen Faktoren wie z.B. Branche, Mitarbeitergruppe, deren Verfügbarkeit auf dem Arbeitsmarkt, der Komplexität der auszuführenden Funktion, dem Leistungsangebot, der Wirtschaftslage oder der Situation des Unternehmens abhängig.

Entscheidend in der ganzen Betrachtung ist die Perspektive, dass der Mitarbeiter gleichzeitig Investor des Unternehmens ist. Er investiert sein Wissen, seine Fähigkeiten, seine Erfahrungen in ein Unternehmen und bestimmt dabei selber, in welchem Ausmass er dies tun möchte.

Je nach dominierender Perspektive bedarf es einer unterschiedlichen Steuerung des Humankapitals:

Mitarbeiter als...	Aufgaben / Inhalt des HCM	Handlungsfeld für das HCM
Wertschöpfungspotential	Aufbau, Entwicklung und Kombination des Humankapitals zu wettbewerbsentscheidenden Kern- resp. Unternehmens-kompetenzen	<i>Competence Management</i>
Leistungserbringer und Kostenfaktor	Gestaltung der Arbeitsleistung und der Rahmenbedingungen mit dem Ziel, Voraussetzungen zu schaffen, das Wertschöpfungspotential möglichst vollständig zu realisieren und Wettbewerbsvorteile zu generieren	<i>Performance Management</i>
Anspruchsgruppe (Investor und Kunde)	Management der Arbeitsmarkt- und Mitarbeiterbeziehungen um sicherzustellen, dass die gewünschten Mitarbeiter ihr Humankapital möglichst vollumfänglich investieren wollen und investiert halten	<i>HC-Marketing</i>

Tabelle 2: Perspektiven, Aufgaben und Handlungsfelder des Human Capital Management (vgl. Meyer-Ferreira, 2010: 23, 27ff.)

Diese Handlungsfelder finden sich auch in der Definition von Birri wieder, wonach es im HC insbesondere darum geht, „[...] die Human Capital Investments so zu managen, dass

- die besten Bewerber überzeugt werden, ihr Human Capital in diese Firma zu investieren;
- Arbeitsbedingungen entstehen, die die Belegschaft motivieren und eine hohe Wertschöpfung des Human Capital fördern;
- das vorhandene Human Capital laufend wächst (z.B. durch Weiterbildung und Lernen);
- die richtigen Mitarbeitenden und ihr Human Capital so lange wie möglich in Organisationen verbleiben“ (Birri, 2011: 28).

2.3. Vom Personalwesen zum Human Capital Management

Im Laufe der letzten 100 Jahre hat sich der Personalbereich mit seinen Aufgaben und seinem „Standing“ stark gewandelt. Dieser Wandel ist insbesondere den Wirtschaftsentwicklungen wie auch der Bedeutung der Mitarbeiter für Unternehmen geschuldet. Mit den ganzen Entwicklungen haben sich auch die Aufgaben und die Bedeutung der Personalabteilungen gewandelt. Mit ihnen aber auch klar die Erwartungen. Wenn es früher hauptsächlich darum ging, insbesondere administrative Aufgaben zunehmend effizienter und effektiver auszuführen und damit „economies of scale“ zu generieren, ist v.a. durch die Forschung und Publikationen von Jeffrey Pfeffer (vgl. Meyer-Ferreira, 2010: 33) und Dave Ulrich zunehmend der strategische Fokus ins Visier gerückt und der Wandel, zumindest in der Namensgebung, vom Personalwesen oder –management zum strategischen Human Resource Management vollzogen worden. Das Management der Humanressourcen sollte auf die Unternehmensstrategie ausgerichtet werden, die HR-Strategie aus der Unternehmensstrategie abgeleitet werden. HR sollte, neben anderen Rollen, auch die des strategischen Partners spielen, was insbesondere von Ulrich postuliert wurde (vgl. auch Kapitel 2.5). Die Unterscheidung von Human Resource Management zu Human Capital Management liegt nun einerseits in der spezifischen Sichtweise des Humankapitals resp. deren Investition durch den Mitarbeiter in das Unternehmen. Ein weiteres, wichtiges Unterscheidungskriterium ist aber die Bedeutung des HC in der Unternehmensführung und –Strategieentwicklung (vgl. Meyer-Ferreira, 2010: 36f.): HC soll bereits in der Entwicklung der Unternehmensstrategie ihren Beitrag leisten und mitwirken und die HC-Strategie als integralen Bestandteil der Unternehmensstrategie entwickeln und nicht daraus ableiten. HC

soll dadurch selber zur Unternehmensführung gehören. Die Aufgaben von HC können daraus grob in zwei Teile gegliedert werden: Einerseits der Strategieentwicklung und andererseits der Strategieumsetzung (vgl. Meyer-Ferreira, 2010: 37), wobei HC die Aufgabe zukommt, sämtliche HC-Systeme und –Instrumente so auszurichten, dass sie die Linie bei der Umsetzung der Unternehmensstrategie unterstützen. Birri sieht die Abgrenzung vom HCM zum Human Resource Management insbesondere im Ziel des HCM, „[...] den positiven Beitrag der Mitarbeitenden zur Wertschöpfung beziehungsweise zum Unternehmenswert explizit zu steuern, zu kontrollieren und zu kommunizieren“ (Birri, 2011: 20).

Zusammengefasst kann also gesagt werden, dass sich der Personalbereich vom rein administrativen (Dienstleistungs-)Player entlang dem Lebenszyklus des Mitarbeiters hin zum strategischen Player mit eigenem Wertschöpfungsbeitrag gewandelt hat. Dies hat sich nicht nur in einem gesteigerten Selbstbewusstsein von HR oder HC niedergeschlagen, sondern auch in den Erwartungen der Anspruchsgruppen, und hierzu sind, aus ganzheitlicher Perspektive betrachtet (vgl. Hilb, 2011: 8) Mitarbeiter, Linienvorgesetzte, Geschäftsführung, Verwaltungsrat, Sozialpartner, Kunden, Mitwelt etc. zu zählen. Anzumerken bleibt, dass die Namensgebung von „Personalabteilungen“ sehr heterogen verwendet wird: in manchen Unternehmen werden diese als „Personalabteilung“ bezeichnet, in anderen als „Human Resource Departement“ oder eben „Human Capital Management“. Alleine aufgrund der Bezeichnung lassen sich aber kaum Schlussfolgerungen über das Ausmass der strategischen Orientierung, des Wertschöpfungsbeitrags und der Qualität von HR-Abteilungen schliessen und sind deshalb mit Vorsicht zu geniessen. Entscheidend ist aufgrund dem dieser Arbeit zugrunde liegenden Verständnis einzig und alleine der Beitrag, welchen HR / HC / Personalabteilung liefert.

2.4. Die Leistungsbereiche des HCM

Die Schlussfolgerung aus Kapitel 2.3 besteht darin, dass HC also nicht mehr nur eine unterstützende (Support-)Funktion inne hat, sondern selbst zum „Befähiger“ wird, also „[...] eine Enabler-Funktion für die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens ausübt“ (Meyer-Ferreira, 2010: 38), in dem sie „[...] einen entscheidenden Beitrag zur Ausrichtung des Unternehmens auf den Wettbewerb [...]“ (Meyer-Ferreira, 2010: 38) leistet. Aus der

Entwicklung darf aber keinesfalls die Schlussfolgerung gezogen werden, dass HC keine Supportfunktion mehr auszuführen hat. Im Gegenteil: Der Leistungsbereich der *HC-Services* oder HC-Transaktionen hat diese klassische Supportfunktion mehr denn je effizient und effektiv auszuführen, mit dem Ziel, die Linie zu entlasten und durch Skaleneffekte Qualität zu steigern sowie Kosten zu senken. Erst durch operationale Exzellenz in diesem Leistungsbereich werden Ressourcen für die anderen 3 Leistungsbereiche freigesetzt, welchen die oben erwähnte Enabler-Funktion zukommt (vgl. Meyer-Ferreira, 2010: 39f.):

- *HC-Strategieentwicklung*
- *HC-Systementwicklung & -Implementierung*
- *HC-Beratung & Unterstützung*

Aus den Darlegungen im Kapitel 2.2 ergeben sich 3 strategische Handlungsfelder für das HCM: *Performance Management*, *Competence Management* und *HC-Marketing* (vgl. ebd., 2010: 29).

Aus den unterschiedlichen Mitarbeiterperspektiven betrachtet geht es also um die Steuerung der Kompetenzen des Unternehmens, die Steuerung der Arbeitsleistung und der Personalkosten des Unternehmens sowie die Steuerung des Unternehmens auf dem internen wie externen Arbeitsmarkt (vgl. Meyer-Ferreira, 2010: 38). Diese drei Handlungsfelder bilden nun zusammen mit den vier Leistungsbereichen eine Matrix, entlang derer die Aufgaben von HR jeweils gegliedert werden können, auf die aber an dieser Stelle nicht detaillierter eingegangen werden soll (vgl. Meyer-Ferreira, 2010: 40).

2.4.1. Abgrenzung von Aufgabe, Rolle und Funktion

Um die Rollen innerhalb der HC-Leistungsbereiche aufzeigen zu können, bedarf es vorgängig einer Abgrenzung von Aufgaben, Rollen und Funktionen.

Der Begriff „Rolle“ stammt aus der Sozialpsychologie und bezeichnet die mit einer bestimmten sozialen Person verknüpfte Verhaltensform resp. Verhaltenserwartung (vgl. Stroebe et. al., 1996: 630). Becker fasst den Begriff der Rolle zudem deutlich weiter als den der Aufgabe: „Der Rollenbegriff ist [...] verbunden mit Kompetenzen, Verhalten und die an die Rollenträger gestellten Erwartungen“ (Becker, 2001: 3). Sie schreibt dazu weiter: „Eine soziale Rolle umfasst ein durch Erwartungen geprägtes, situationsspezifisches Bündel von Aufgaben, Verhaltensweisen und Einstellungen / Werten, das mit einer gesellschaftlichen

Position verbunden ist“ (ebd., 2001: 30). Die Aufgabe kann also mit der Rolle nicht gleichgesetzt werden, auch wenn sie integraler Bestandteil ebendieser ist. Die Rolle beinhaltet neben einem typischen Aufgabenset zudem das Verhalten resp. eine Reihe von Handlungsmustern (vgl. Meyer-Ferreira, 2010: 41) und ist mit den Erwartungen an den Rollenträger verbunden. Rollen werden nun von Personen resp. in Organisationen von Mitarbeitern „gespielt“, wobei es in der Regel insbesondere von der Grösse der Organisation abhängig ist, ob eine Person mehrere Rollen spielt oder eine Rolle von mehreren Personen parallel gespielt wird (vgl. ebd., 2010: 41). Von der Rolle zusätzlich zu unterscheiden sind Funktionen. Unter dem Begriff Funktion kann ein „abgegrenzter Aufgaben- und Verantwortungsbereich innerhalb einer Organisationsstruktur“ (Wikipedia, 11.3.2015) verstanden werden. Eine Funktion kann nun eine oder mehrere Rollen gleichzeitig ausüben, genauso wie eine Rolle auf mehrere Funktionen, je nach deren Umfang, aufgeteilt werden kann.

Klar definierte Rollen und Rollenaufteilungen sind insbesondere in Transformationsprozessen und komplexen Strukturen wichtig, da sie ansonsten zu Rollenkonflikten führen und sich somit negativ auf die Motivation der Rolleninhaber sowie deren Anspruchsgruppen auswirken könnten (vgl. Becker, 2001: 34).

Zusammenfassend kann also gesagt werden, dass eine Rolle jeweils ein (Rollen-)typisches Aufgabenset beinhaltet, neben den Aufgaben aber auch mit Verhalten und Handlungen des Rolleninhabers verknüpft ist und schliesslich die an ihn gestellten Erwartungen beeinflusst. Eine Person, welche in einem Unternehmen eine bestimmte Funktion inne hat, kann im Rahmen dieser Funktion nun mehrere Rollen spielen, ebenso wie eine Rolle von mehreren Personen gespielt werden kann und somit eine Funktion in einem Unternehmen mehrfach vorkommen kann.

2.4.2. Die Rollen im HCM

Entlang der vier HC-Leistungsbereiche lassen sich nun vier HC-Rollen ableiten:

Die Strategieentwicklung wird durch die Rolle des strategischen Partners gespielt. Die HC-Systementwicklung erfolgt durch HC-Systemspezialisten, die HC-Beratung durch HC-Beratungsspezialisten und die HC-Services schliesslich durch HC-Servicespezialisten. Die Rollen sind in der folgenden Tabelle zusammenfassend veranschaulicht:

Leistungsbereich	<i>HC-Marketing</i>	<i>Competence Management</i>	<i>Performance Management</i>
HC-Strategie	HC-Rolle: Strategischer Partner Nutzen: Sicherstellung der Wettbewerbsposition		
HC-Systeme	HC-Rolle: HC-Systemspezialist Nutzen: Umsetzung der Unternehmens- und HC-Strategie		
HC-Beratung	HC-Rolle: HC-Beratungsspezialist Nutzen: Erleichterung der Strategieumsetzung und Mitarbeiter-Führung		
HC-Services	HC-Rolle: HC-Servicespezialist Nutzen: Entlastung der Managementfunktionen		

Tabella 3: Handlungsfelder-Leistungsbereichsmatrix inkl. Nutzen (vgl. Meyer-Ferreira, 2010: 44 & 56)

2.4.3. Voraussetzungen für die HC-Leistungserbringung

Wie in den vorangehenden Kapiteln erläutert, hat sich die Leistungserbringung von Personalabteilungen im Laufe der letzten Jahrzehnte stark gewandelt, der HR-Transformationsprozess wurde eingeläutet. Um die geforderten Leistungen in den vier HC-Leistungsbereichen erfüllen zu können, braucht es dreier wichtiger Voraussetzungen: **Können, Wollen** und **Dürfen**.

Der Ausgangspunkt für jeden Wandel resp. jede Transaktion liegt im *Wandlungsbedarf*, also der Notwendigkeit der Veränderung (vgl. Krüger, 2009: 27; Becker, 2001: 26). Diese Notwendigkeit hat sich durch die starke Aufgabenerweiterung, die zunehmende Wichtigkeit und das dadurch gesteigerte Selbstbild von Personalern wie von selbst ergeben. Nun ist Wandlungsbedarf zwar eine notwendige, jedoch nicht hinreichende Bedingung für einen Wandel. Es bedarf zudem zum einen der *Wandlungsfähigkeit*, welche auf Wissen und Können basiert, sowie die *Wandlungsbereitschaft*, also das Wollen resp. die Motivation für den Wandel (vgl. Krüger, 2009: 30-33; vgl. Becker, 2001: 26-27). Dieser HR-Transformationsprozess setzt jedoch „[...] eine Veränderung des HR-Rollenverständnisses voraus“ (Oertig, 2009: 74). Die Inhaber der neuen HR-Rollen müssen sich des veränderten Rollenverständnisses bewusst sein und dieses verinnerlichen, da ansonsten die Voraussetzungen Können, Wollen und Dürfen nicht langfristig erfüllt sein können.

Unter dem Können sind insbesondere die individuellen Fähigkeiten der Rolleninhaber zu verstehen, also deren Kompetenzen. Und dieses Kompetenzspektrum wurde durch den Fokus auf Strategieentwicklung und Strategieumsetzung stark erweitert. Neben HC-Konzeptkenntnissen sind auch profunde betriebswirtschaftliche Kenntnisse sowie vertiefte

Kenntnisse über die geschäftsspezifischen Rahmenbedingungen und die Wettbewerbssituation des Unternehmens entscheidend geworden (vgl. Meyer-Ferreira, 2010: 47).

Für das Wollen ist neben der Motivation die richtige „Servicebereitschaft“ (vgl. ebd., 2010: 48) entscheidend. Auch hier ist das Rollenverständnis absolut entscheidend, denn es bedarf einer „[...] Neuausrichtung in den Köpfen [...]“ (ebd., 2010: 48), also einer Ausrichtung auf das strategisch orientierte HCM, wie in den vorangehenden Kapiteln beschrieben. Die Sichtweise auf die „Servicebereitschaft“ ist entscheidend und bedeutet eben nicht, nur Support- und Serviceleistungen zu erbringen, sondern abhängig von der Rolle, strategische Kenntnisse und Geschäftskennnisse effektiv und effizient einzubringen, um einen Beitrag zur Wertschöpfung des Unternehmens zu leisten.

Unter Dürfen schliesslich wird die Organisation der HC-Funktionen verstanden, mitsamt Prozessen, Strukturen, deren Einbettung in der Gesamtorganisation und deren Beziehungen zu ihren Anspruchsgruppen (vgl. ebd., 2010: 49f.).

Meyer-Ferreira schreibt zu diesen drei Erfolgsfaktoren, dass alle drei ihre Wichtigkeit haben und somit unabdingbar sind für die erfolgreiche Leistungserbringung, doch am entscheidendsten sei die richtige Servicebereitschaft resp. deren Verständnis (vgl. ebd., 2010: 50f.).

2.5. Rollenbilder nach Ulrich

Da Dave Ulrich vermutlich derjenige war und immer noch ist, welcher die Strategieorientierung im HR wie kein anderer postuliert und gefordert und damit wesentlich zum „neuen“ HR-Rollen-Verständnis beigetragen hat (vgl. Oertig, 2007: 19), sollen die Rollenbilder von Ulrich im Folgenden kurz dargestellt werden. Der Fokus liegt jedoch insbesondere auf der Rolle des Change Agent.

Ausgangspunkt sind acht vom Autor beschriebene Herausforderungen, denen sich Unternehmen im Wettbewerb stellen müssen. Eine davon ist, dass die Zyklen für Veränderungen immer kürzer werden. Somit kommt der Veränderungsfähigkeit von Unternehmen eine entscheidende Rolle zu (vgl. Ulrich, 1997: 11f.). Entstanden ist das bestens bekannte und viel zitierte Ulrich'sche HR-Rollenmodell entlang der beiden Dimensionen strategisch vs. operativ (kurz-/langfristig) und prozess- vs. menschenorientiert.



Abbildung 2: Rollenbilder nach Ulrich inkl. Rollen-„Metapher“ (vgl. Ulrich, 1997: 24f.)

Nach Ulrich muss HR diese vier Schlüsselrollen spielen, um die Rolle des Business Partners einzunehmen. Interessant ist, dass Ulrich postuliert hat, Business Partner zu sein bedeute, sowohl strategischer Partner, administrativer Experte, Employee Champion und Change Agent gleichzeitig zu sein (vgl. Ulrich, 1997: 37f.). Oder anders ausgedrückt: jede dieser Rollen muss sich als Business Partner verstehen, um dann in Summe als HR-Abteilung gemeinsam als vollumfänglicher Partner des Business zu agieren. „In einer Vorführung ist es das ganze Ensemble, das zum Erfolg beisteuert“ (ebd., 1997: 38).

In der Rolle als Change Agent hat HR eine Gratwanderung zu vollbringen: es muss die Vergangenheit gebührend respektieren und gleichzeitig in die Zukunft führen (vgl. ebd., 1997: 31). Das Resultat, an dem HR gemessen werden kann, ist in diesem Falle die Veränderungsfähigkeit der Organisation. HR muss Probleme erkennen und adressieren, Vertrauensverhältnisse aufbauen, Probleme lösen resp. dafür sorgen, dass sie gelöst werden und Handlungsmassnahmen umsetzen (vgl. ebd., 1997: 31). Den Begriff Change Agent sieht Ulrich selbst als Metapher, also als eine Art Bild für die Aufgaben, welche im Zusammenhang mit Change Management durch HR vollbracht werden müssen.

Ulrich führte weiter auf, wie wichtig die Klärung der Verantwortung zwischen HR, Linie und anderen beteiligten Parteien in jeder einzelnen Rolle sei. Das HR muss sicherstellen,

dass alle in einem Change-Prozess benötigten Rollen ausgeführt werden und trägt hierfür die Verantwortung. Das heisst aber nicht, dass HR alle diese Rollen alleine einnehmen soll. Es muss dafür sorgen, dass andere beteiligte Parteien, wie z.B. die Linienvorgesetzten, ihren Beitrag liefern (vgl. ebd., 1997: 42). Im Change Management muss HR die beteiligten Parteien durch den Prozess führen und sicherstellen, dass die Veränderungen tatsächlich vollzogen, d.h. durch die Linie realisiert werden (vgl. ebd., 1997: 187f.).

Die Hauptaufgaben unter dem Hut des Change Agents werden folgendermassen beschrieben (vgl. Ulrich/Brockbank, 2005: 212):

- Probleme der Organisation erkennen
- Symptome von Ursachen unterscheiden
- Dabei unterstützen, eine Agenda für die Zukunft aufzustellen
- Massnahmenpläne schaffen, welche dafür sorgen, dass die Massnahmen umgesetzt werden
- Prozesse für Veränderungen schaffen und diese regelmässig in der Organisation implementieren
- Als interner Berater die Linienvorgesetzten dabei unterstützen, Change-Prozesse zu steuern und zu vollbringen

Aus der Perspektive von Ulrich müssen Change Agents vier unterschiedliche Rollen abdecken (vgl. Ulrich, 1997: 184ff.):

- *Change Champion*: Beschleuniger, Verfechter und Sponsoren des Wandels sein
- *Change Facilitator*: Unterstützer, Moderator und Prozessbegleiter von Wandel sein
- *Change Designer*: Gestalter und Entwickler von Wandel sein, insbesondere betreffend neuer HR-Systeme
- *Change Demonstrator*: Vorführer der Veränderung im eigenen Bereich sein und damit quasi ein Vorbild

Welche dieser vier Rollen gerade vorherrschend ist hängt z.B. von der Phase im Change-Prozess ab. Grundsätzlich muss durch den Change Agent aber die gesamte Klaviatur beherrscht werden.

Ulrich's Arbeit zeigt, wie sich die Rollen von HR im Laufe der Jahre verändert haben. In seinem 2005 erschienenen Buch „The HR Value Proposition“ stellt der Autor 5 HR-Rollen vor. Die des Change Agent wird nicht mehr explizit als eigenständige Rolle beschrieben, sondern findet sich in der Rolle des strategischen Partners wieder. Diese Rolle beinhaltet unterschiedliche Dimensionen und eine davon sei diejenige des Change Agent. Auch in den weiteren Publikationen 2010 und 2012 zu den benötigten HR-Kompetenzen, welche vergleichbar mit HR-Rollen sind, wird die Veränderung deutlich. Die mit Change zusammenhängende Rolle wird zudem wieder für sich alleine aufgeführt.

1997 vgl. Ulrich, 1997	2005 vgl. Ulrich/Brockbank 2005	2010 vgl. Ulrich et. al, 2010	2012 vgl. Ulrich et. al., 2011b
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Strategic Partner ▪ Employee Champion ▪ Change Agent ▪ Administrative Expert 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Strategic Partner ▪ Employee Advocate ▪ Human Capital Developer ▪ Functional Expert ▪ HR Leader 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Business Ally ▪ Credible Activist ▪ Culture & Change Steward ▪ Talent Manager / Organizational Designer ▪ Operational Executive 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Strategic Positioner ▪ Credible Activist ▪ Change Champion ▪ Capability Builder ▪ HR Innovator & Integrator ▪ Technology Proponents

Tabelle 4: Die Evolution der HR-Rollen & Kompetenzen nach Ulrich

Auch wenn sich die Namensgebung oder „Metapher“ für Aufgaben im Zusammenhang mit Change verändert hat, so ist deren Wichtigkeit und Notwendigkeit unbestritten.

2.6. HC-Leistungserbringungsmodelle

Nachdem nun im Kapitel 2.4 die HC-Leistungserbringung, deren Voraussetzung und die dazugehörigen HC-Rollen vorgestellt wurden, geht es in diesem Kapitel um die HC-Leistungserbringungsmodelle, also schlussendlich um die Organisation der HC-Funktionen, um die optimale Leistungserbringung sicherzustellen (vgl. Oertig, 2009: 71). Der HR-Transformationsprozess bedeutet eine strategische, strukturelle und kulturelle Neuausrichtung des HRM-Bereiches (vgl. Oertig, 2009: 70). Es muss zu einer nachhaltigen Verlagerung von administrativen Aufgaben hin zu strategisch ausgerichteten und damit wertschöpfenden Aufgaben kommen (vgl. Oertig, 2009: 74 / vgl. Meyer-Ferreira, 2010: 34). Ziel ist, die Effizienz und Effektivität der gesamten HR-Organisation zu steigern, durch die nachhaltige Verlagerung vom administrativen Fokus hin zu strategischer und Change-

orientierter Beratung und damit zur Steigerung des Wertbeitrags durch HR (vgl. Oertig, 2007: 21). Der Weg heisst also: vom Administrator zum Strategen oder anders ausgedrückt – von der transaktionalen HR-Administration zum transformationalen HR-Management (vgl. Classen/Kern, 2010: 31).

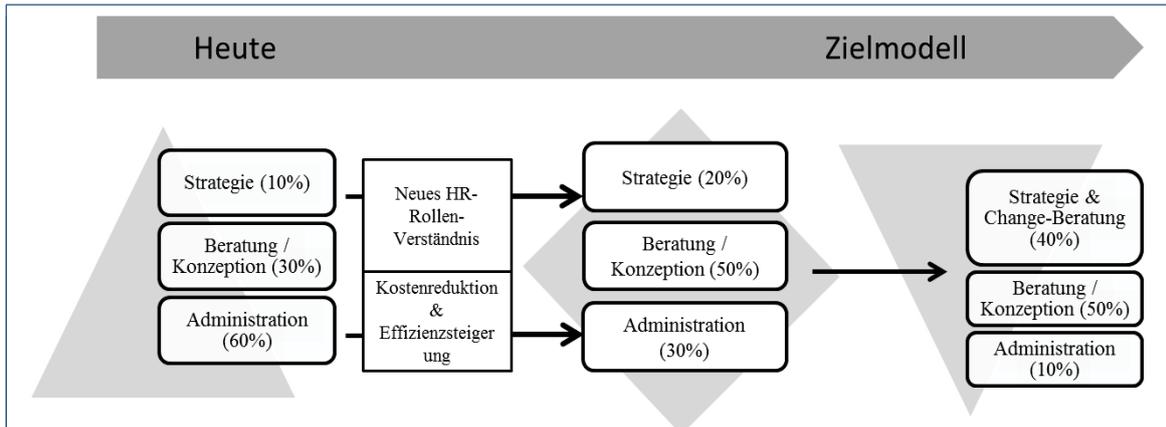


Abbildung 3: Vom Administrator zum Strategen (vgl. Oertig, 2009: 74; Oertig, 2007: 22)

Ausgangspunkt einer HR-Organisation muss die strategische Orientierung sein, ebenso wie die Bedürfnisse der Kunden und der zu erbringende Nutzen (vgl. Oertig, 2009: 76 / vgl. Meyer-Ferreira, 2010: 54).

Basierend auf Ulrich's Idee vom strategischen Partner haben viele Unternehmen in den letzten 15 Jahren ihre HR-Abteilung nach dem Drei-Säulen-Modell (vgl. Classen/Kern 2010: 57) resp. in Anlehnung an das von Oertig vorgeschlagene Leistungserbringungsmodell organisiert (vgl. Oertig, 2007: 24 / vgl. Meyer-Ferreira, 2010: 65). Das Drei-Säulen-Modell beinhaltet insgesamt drei Bereiche, entlang derer sich die in Kapitel 2.4. erläuterten Bereiche der Leistungserbringung und den damit verbundenen HC-Rollen eingliedern lassen (vgl. Meyer-Ferreira, 2010: 65; vgl. Oertig, 2007: 24; vgl. Classen/Kern, 2010: 112).

1. HR-Service-Center:

Hier werden insbesondere die in grossen Mengen und hoher Regelmässigkeit anfallenden administrativen Aufgaben aufgeführt. Der Nutzen liegt in der Entlastung der Managementfunktionen, in der Einsparung von Kosten sowie in der Steigerung der Qualität, beides zu erreichen durch „economies of scale“.

2. HR-Beratung:

Die HR-Beratung ist das Bindeglied zur Linie resp. den Vorgesetzten. In diesem Bereich sind zum einen die Business Partner angesiedelt, welche die oberen Führungsebenen als Kunden bezeichnen und strategische HR-Aufgaben übernehmen. Die HC-Consultant fokussieren sich auf tiefere Führungsebenen und nehmen zudem kaum oder weniger strategische Aufgaben wahr.

3. HR-Kompetenzzentrum:

In diesem Bereich wird das spezialisierte Fach- und Methodenwissen zu HR-Themen zusammengefasst. Dazu zählen z.B. die Personal- und Managemententwicklung sowie die Organisationsberatung und –entwicklung (vgl. Oertig, 2007: 27).

Ausgehend von der beschriebenen Leistungserbringung und den HR-Rollen lässt sich folgende Matrix skizzieren:

<i>Organisationsbereich</i>	<i>HC-Rollen</i>	<i>HR-Leistungsbereich</i>
HR-Service-Center	HC-Servicespezialisten	HC-Services
HR-Beratung	Strategischer Partner / HC-Consultant	HC-Strategie HC-Beratung
HR-Kompetenz-Center	HC-Systemspezialist (HC-Consultant)	HC-Systeme (HC-Beratung)

Tabelle 5: Organisationsbereiche, Rollen und Leistungsbereiche des Human Capital Management (vgl. Meyer-Ferreira, 2010: 41ff.)

Anzumerken ist, dass in diesem Kapitel der marktorientierte Ansatz im Vordergrund steht. Es wird also nicht berücksichtigt, ob die für eine Umsetzung der HR-Organisation notwendigen Ressourcen überhaupt zur Verfügung stehen, die Kompetenzbasis also gegeben ist (vgl. Meyer-Ferreira, 2010: 54). Dass sich dieses „Beschaffungsproblem“ (Meyer-Ferreira, 2010: 71) als einer der grossen Stolpersteine erweisen kann, wird im Kapitel 5.5 deutlich.

2.7. Die Rolle des HR Business Partner mit Fokus auf Change

In der vorliegenden Arbeit geht es um die Rolle des HR in Change Prozessen. In der Literatur wird häufig davon ausgegangen, dass die Funktion des HR Business Partners den

Change Agent „mitspielt“. Deshalb soll an dieser Stelle der Fokus auf die Rolle des HR Business Partners in Bezug auf Change-Aufgaben gelegt werden.

Oertig schreibt beispielsweise, dass der HRBP fähig sein muss, „[...] in grösseren Veränderungsprojekten die konzeptionellen Grundlagen zu legen und [...] die Experten der Kompetenzzentren im Sinne eines Gesamtprojektleiter einzubinden“ (Oertig, 2007: 28). Oertig schreibt weiter, dass der HRBP Veränderungsprojekte als Change Agent begleitet (vgl. ebd., 2008: 28).

Diese Aussage von Oertig impliziert folgendes:

- Der HRBP muss die Rolle des Change Agent innehaben
- Der HRBP ist gleichzeitig Gesamtprojektleiter, was eher der Rolle des Change Managers entsprechen würde
- Experten des Kompetenz-Center nehmen im Change Prozess ebenfalls eine Rolle ein, welche aber nicht näher spezifiziert wird. Es ist aber davon auszugehen, dass es sich um Instrumente wie z.B. Veränderungsmodelle, Werkzeugkästen oder massgeschneiderte Trainingseinheiten handelt, welche dem Bereich der Personal- und / oder Organisationentwicklung entspringen und zum Leistungsbereich der HC-Systeme zu zählen sind.

Classen / Kern halten fest, dass das Veränderungsmanagement eine der wesentlichsten Aufgaben des HRBP sei. Sie postulieren, dass er sich deshalb betreffend Kompetenzen kaum vom Change Manager unterscheidet (vgl. Classen/Kern, 2010: 270). Auch diese Aussage impliziert also, dass der HRBP gleichzeitig eher ein Change Manager denn „nur“ ein Change Agent sein muss.

In der Literatur finden sich aber auch Modelle, welche die HR-Rolle im Change Prozess und die Business Partner Rolle trennen. Allerdings kann daraus keine Schlussfolgerung gezogen werden, ob diese beiden Rollen dann schliesslich in der Realität von ein und derselben Funktion gespielt werden und schlussendlich unter der *Funktionsbezeichnung* HRBP subsummiert werden. Denn wie in Kapitel 2.4.1 dargelegt kann eine Person mehrere Rollen spielen, genauso wie eine Rolle von mehreren Personen gespielt werden kann.

Zusammengefasst kann also gesagt werden, dass in der Praxis tendenziell die Auffassung herrscht, dass der HRBP in seiner *Funktion* Change-Aufgaben wahrnehmen sollte. Ob es

sich dabei in der Praxis um eine eigenständige Rolle handelt, kann nicht beantwortet werden, da schon in der Literatur von unterschiedlichen Verständnissen ausgegangen wird. Dies wird ebenfalls deutlich an den unterschiedlichen Rollenbezeichnungen: Change Agent, Change Consultant, Change & Culture Steward, Change Champion. Der Begriff Change Agent wird, vorläufig HR-seitig, undifferenziert verwendet und zielt zumindest streckenweise eher auf eine Change Manager-Rolle ab.

2.8. Zusammenfassung Human Capital Management

Aus dem Verständnis des Human Capital Management resultieren, je nach Mitarbeiterperspektive, drei strategische Handlungsfelder, welche quasi die „Tummelfelder“ des HC darstellen. Diesen Handlungsfeldern können vier HC-Leistungsbereiche zugeordnet werden, welche jeweils eine spezifische HC-Rolle beinhalten. Diese HC-Rollen werden in der Praxis weitgehend im 3-Säulen Service-Delivery-Modell organisiert. Die HR-Transformation beinhaltet eine Verlagerung von administrativen hin zu strategischen und somit wertschöpfenden Aufgaben des HR. Zu den wichtigsten Voraussetzungen, um die geforderte Leistung erbringen zu können, gehören „Können“, „Wollen“ und „Dürfen“.

Eine wichtige Erkenntnis dieses Kapitels ist, dass es keinen einheitlichen Begriff für die Rolle des HR in Change Prozessen zu geben scheint. Unter dem Begriff Change Agent, welcher von Ulrich geprägt wurde, wird in der Praxis eher der Begriff Change Manager verstanden, was zu Unschärfe führt. Dies mag wohl daran liegen, dass sich der Begriff Change Agent durch Ulrich für die Bezeichnung von HR und Change Aufgaben etabliert hat. Doch betrachtet man sich die Forschung von Ulrich genauer, wird ersichtlich, dass er selber im Laufe der Jahre die Bezeichnung von HR in Change Aufgaben mehrmalig geändert hat: vom Change Agent über den Culture and Change Steward hin zum Change Champion. Unabhängig der Begriffsänderung scheint die Idee dahinter keine wesentlichen Veränderungen erfahren zu haben. Die mit den Rollen verbundenen Ideen sind es, die Ulrich wichtig sind, doch werden diese aus seiner Sicht oft falsch dargestellt (vgl. Ulrich 2011a: 22).

3. Change Management

Im folgenden Kapitel soll in den Begriff des Change Management eingeführt und aufgezeigt werden, wie sich diese Management-Disziplin entwickelt hat.

3.1. Einleitung ins Change Management

Change Management hat seinen Ursprung in der Organisationsentwicklung (vgl. Kamiske/Kostka, 2009: 7). Die Organisationsentwicklung ist im Gegensatz zur Unternehmensentwicklung eine Disziplin, welche nicht nur die strukturellen und betriebswirtschaftlichen Aspekte, also die harten Faktoren, berücksichtigt, sondern auch die Bedürfnisse der Organisationsmitglieder, also der Führungskräfte wie auch Mitarbeiter des Unternehmens, die sogenannten „Soft-Faktoren“ (vgl. Doppler/Lauterburg, 2008: 89). Ihren Ursprung hat dieser Ansatz in den Hawthorne-Experimenten, welche einfach gesagt aufzeigen, dass die menschliche Produktivität durch Aufmerksamkeit (i.S. von Beobachtung) und dadurch vermittelte Wertschätzung gesteigert werden kann (vgl. Kamiske/Kostka, 2009: 7 / Stroebe et.al., 1997: 101). Das Ziel der Organisationsentwicklung liegt also darin, die Leistungsfähigkeit des Unternehmens zu verbessern, gleichzeitig aber auch die Qualität des Arbeitslebens zu optimieren, wobei es meist um mittel- bis langfristig angelegte Veränderungen resp. Entwicklungen geht (vgl. Doppler/Lauterburg, 2008: 89). Diese Innensicht und der starke Aspekt auf die „Humanisierung der Arbeit“ (vgl. Kamiske/Kostka, 2009: 8) genügten irgendwann nicht mehr, denn es ging zunehmend darum, Veränderungsprozesse effizienter zu gestalten, aktiv voranzutreiben und dem meist grossen Zeitdruck gerecht zu werden. Ebenfalls bedurfte es einer stärkeren Ausrichtung auf strategische Aspekte, Ergebnisorientierung und Umsetzungscontrolling (vgl. Doppler/Lauterburg, 2008: 97). Daraus ist die Disziplin des Change Management gewachsen, welche sich von der Organisationsentwicklung insbesondere darin unterscheidet, dass sie kurz- bis mittelfristig angelegt ist und die strategische Ebene resp. die Wirtschaftlichkeit miteinbezieht.

3.2. Definition

Im folgenden Kapitel soll der Begriff des Change Management (CM) definitorisch gefasst werden. Beim Studium der gängigen Literatur zum Thema CM wird jedoch schnell klar, dass es *die* eindeutige und von allen geteilte Definition von CM nicht zu geben scheint.

CM sei „[...] eine spezielle Managementtechnik, die zur Steuerung der Prozesse im Rahmen von Wandel selbst erforderlich ist [...]“ schreibt z.B. Lauer (Lauer, 2010: 3). „Change Management bedeutet, Veränderungsprozesse auf Unternehmens- und persönlicher Ebene zu planen, zu initiieren, zu realisieren, zu reflektieren und zu stabilisieren“ (Kamiske/Kostka, 2009: 9). Es geht also um die Planung, Steuerung, Umsetzung, Reflektion und Stabilisierung von Veränderungen. Im Zentrum steht der Prozess, die „[...]Ausgestaltung des Weges vom Ausgangspunkt [...] zum Ziel [...]“ (Lauer, 2010: 3). Somit rückt die Ausrichtung auf das Ziel, unabhängig vom Inhalt des Zieles, in den Vordergrund. Wobei der Fokus weiterhin nicht nur auf den harten, sondern auch auf den weichen Faktoren liegt. Entscheidend ist jedoch die Zielorientierung und die richtige Sichtweise: „Dies geschieht nicht primär aus humanitären Gründen, sondern zur Steigerung der wirtschaftlichen Effizienz“ (Lauer, 2010: 5). Dem CM liegt also nicht die Annahme zu Grunde, dass die Produktivität automatisch gesteigert wird, wenn es dem Mitarbeiter bloss gut geht (vgl. Doppler/Lauterburg, 2008: 90), wie man es aus den Ergebnissen der Hawthorne-Experimente schliessen könnte, sondern vielmehr die Idee, dass sich das Unternehmen resp. die Organisation nicht ohne die Mitarbeitenden wandeln kann und deren Einbezug notwendig ist, um Wertschöpfung zu erhöhen und Wettbewerbsvorteile zu sichern resp. möglichst geringe Produktivitätseinbussen unmittelbar nach Veränderungen zu erleiden. Es geht im CM also um die *aktive, gezielte, bewusste und strategische Steuerung* von Veränderungen mit dem Ziel der Steigerung der wirtschaftlichen Effizienz und unter Berücksichtigung des Faktors Mensch. Die Ziele, welche mittels CM erreicht werden können, sind nach Situation und Unternehmen unterschiedlich, sie haben aber in der Regel eines gemeinsam: die Effizienz der sich ändernden Organisation zu verbessern (vgl. Classen, 2013: 49).

3.3. Gründe für Veränderungen und damit Change Management

Jedes Unternehmen wird sowohl von externen wie auch internen Faktoren beeinflusst. Extern unterliegen Organisationen gesellschaftlichen, wirtschaftlichen, technologischen, institutionellen, politischen und ökologischen Einflüssen, intern den Strukturen, der Kultur und der Situation, in welcher sich das Unternehmen gerade befindet (vgl. Lauer, 2010: 11ff.). „Nichts ist so beständig wie der Wandel“ (Heraklit von Ephesus). Veränderungen gehören zum Alltag und müssen tagtäglich von Linienvorgesetzten und Mitarbeitenden bewältigt werden und der tägliche Umgang mit Veränderungen könnte ebenfalls als Change Management bezeichnet werden. Dieser Arbeit liegt jedoch die Annahme zu Grunde, dass hauptsächlich dann von CM gesprochen wird, wenn die Veränderung eine gewisse Tragweite resp. Komplexität aufweist, aktiv und bewusst gesteuert und aus strategischer Sichtweise angegangen wird. In solchen Fällen wird in der Regel ein Change-Projekt lanciert, im Rahmen dessen der ganze Veränderungsprozess geplant, gesteuert, umgesetzt und schlussendlich stabilisiert wird. Sie haben also eine klare Zielvorgabe, sind zeitlich terminiert, kurz- bis mittelfristig angelegt und bedingen eine bereichs- und fachübergreifende Zusammenarbeit (vgl. Definition „Projekt“ auf Wikipedia, 23.03.2015). Solche CM Projekte haben Auslöser, welche sich meist gleichen und in verschiedenen Studien nach deren Häufigkeit untersucht wurden. Classen hat diese in mehreren Studien (Capgemini Consulting 2003 - 2012) erhoben und fasst sie wie folgt zusammen (vgl. Classen, 2013: 20ff.):

- Restrukturierung / Reorganisation
- Kostensenkungsprogramme
- Wachstumsinitiativen, d.h. Erhöhen des Umsatzes
- Veränderte Unternehmensstrategie
- Merger & Acquisitions
- Veränderte Sales-Strategie, d.h. Anpassen an die veränderten Bedürfnisse der Kunden

Zusammengefasst kann also gesagt werden, dass in der vorliegenden Arbeit dann von CM gesprochen wird, wenn die Veränderung im Rahmen eines Projektes angegangen wird und eine kurz- bis mittelfristige Dimension aufweist. Unter CM wird nicht das alltägliche Bewältigen von Veränderungen im Arbeitsalltag verstanden. Davon zu unterscheiden ist

zudem die organisatorische Wandlungsfähigkeit, deren Sicherstellung als eine Daueraufgabe verstanden werden und als ein Katalysator für CM Projekte betrachtet werden kann. Auf die organisatorische Veränderungsfähigkeit wird im Kapitel 3.5.4 als Erfolgsfaktor eingegangen.

3.4. Ansatzpunkte für Change Management

Wie in Kapitel 3.2 herausgearbeitet, geht es bei Change Management um die aktive, bewusste Steuerung von Veränderung in Organisationen oder Organisationseinheiten unter Berücksichtigung des Faktor Mensch. Entsprechend ist der Mensch, das Individuum resp. der Mitarbeiter somit einer der Ansatzpunkte für Change Management, quasi als das „[...] kleinste soziale Element der Organisation“ (Lauer, 2010: 6). Das CM zielt auf der Ebene des Individuums auf die Fähigkeiten, sich Veränderungen anzupassen sowie auf die positive Einstellung Veränderungen gegenüber. Als zweiten Ansatzpunkt nennt Lauer die Unternehmensstrukturen, also Aufbau- und Ablauforganisation eines Unternehmens, welche über Jahre hinweg entstanden ist. Als Dritten Ansatzpunkt schliesslich identifiziert er die Unternehmenskultur, welche die Werte, Normen und Einstellungen umfasst, die Entscheidungen, Handlungen und Verhalten von Organisationen prägen (vgl. ebd., 2010: 7). Bei näherer Betrachtung wird deutlich, dass diese Ansatzpunkte allesamt in den Zuständigkeits- und Verantwortungsbereich von HR-Abteilungen fallen: Personalentwicklung, Organisations-entwicklung, Kulturentwicklung.

3.5. Modelle und erfolgsversprechende Faktoren für Change Management

Das Ziel von CM Modellen ist es aufzuzeigen, welche Schritte zu berücksichtigen sind, welche Phasen durchlaufen werden und welche Gefahren bestehen, wenn CM Projekt erfolgreich zum Abschluss gebracht werden sollen. Sie beinhalten somit die erfolgsversprechenden Faktoren im CM.

Verschiedene Autoren haben sich bereits sehr früh mit den Phasen befasst, welche bei Veränderungsprozessen durchlaufen werden. So hat z.B. Kurt Lewin 1963 in seiner „Feldtheorie“ das Drei-Phasen-Modell des Wandels für soziale Veränderungen in einer Gesellschaft (Unfreezing – Moving – Refreezing) beschrieben, welches heute noch vielfach zitiert wird (vgl. Lauer, 2010: 55f.).

3.5.1. Modell nach Kotter

In der neueren Literatur findet sich zudem häufig das Modell von John Kotter, welches 8 Schritte beinhaltet und eine Weiterentwicklung des Modells von Lewin darstellt. Es handelt sich dabei um die 8 Schritte, welche aus seiner Sicht notwendig sind, um Veränderungen erfolgreich zu meistern (vgl. Kotter, 2011: 2 ; Kotter, 2009: 135f. ; Kamiske/Kostka, 2009: 18f. ; Classen, 2013: 296):

1.	Vorbereitungen treffen	Gefühl der Dringlichkeit wecken, d.h. die Notwendigkeit der Veränderung klar aufzeigen
2.		Leitungsteam zusammenstellen, aufbauen, vereinen und für Vertrauen sorgen
3.	Entscheidungen fällen	Entwickeln einer Zielvorstellung / Vision und einer Change-Strategie, wie diese erreicht werden soll
4.	Aktives Umsetzen	Um Verständnis und Akzeptanz werben und Mitarbeiter überzeugen, d.h. Vision und Strategie kommunizieren
5.		Hindernisse beseitigen und Handlungsfreiräume schaffen, um Vision (schneller) verwirklichen zu können
6.		Kurzfristige Erfolge sicherstellen, sichtbar machen und zelebrieren
7.		Nicht nachlassen und Veränderungen beharrlich weitertreiben, bis die Zielvorstellung verwirklicht wurde, d.h. nicht zu früh den Sieg erklären
8.	Nachhaltigkeit sichern	Erreichte Veränderungen in der Unternehmenskultur verankern und festigen, sodass alte Traditionen abgelöst werden und die Veränderung institutionalisiert wird

Tabelle 6: 8 Schritte nach Kotter (vgl. Kotter, 2009: 135f., 2011: 2 / Classen, 2013: 296)

Diese 8 Schritte stellen wichtige Erfolgsfaktoren resp. „Beschleuniger“ (Classen, 2013: 296) dar, um Change-Projekte erfolgreich zu Ende zu führen.

3.5.2. Modell nach Ulrich

Auch Ulrich hat im Zusammenhang mit der Rolle von HR als Change Agent 7 Schlüsselfaktoren für erfolgreiche Veränderungen beschrieben, wobei er den Lead für den Prozess beim HR angesiedelt und ihm somit eine prozessuale Rolle zugewiesen hat. Die 7 Schlüsselfaktoren erinnern stark an die 8 Schritte von Kotter:

1.	Einen Verantwortlichen definieren, der die Veränderung anführt
2.	Eine gemeinsam geteilte Notwendigkeit für die Veränderung schaffen
3.	Eine Vision formen

4.	Commitment sicherstellen und damit Verbindlichkeit schaffen
5.	Systeme und Strukturen verändern
6.	Fortschritte überwachen
7.	Veränderungen anhalten lassen und somit deren Nachhaltigkeit sichern

Tabelle 7: 7 Schlüsselfaktoren nach Ulrich (vgl. Ulrich, 1997: 158f.)

Aus der Sicht von Ulrich ist also HR die Instanz, welche strukturiert durch den Prozess führt. Die Verantwortung von HR liegt nicht darin, die Veränderungen selber umzusetzen - dies sei die Aufgabe der Linienverantwortlichen (vgl. Ulrich, 1997: 187) - sondern darin dafür Sorge zu tragen, dass die Veränderungen tatsächlich umgesetzt werden. Die Aufgabe von HR ist aber nicht getan mit der Identifikation und der Auseinandersetzung der sieben Schlüsselfaktoren. HR muss die stete Auseinandersetzung mit diesen Schlüsselfaktoren anleiten und diese bei jedem Schritt im Auge behalten, um jeweils das Ausmass abzuschätzen, wieweit diese Schlüsselfaktoren bewältigt werden oder eben nicht. Zudem muss HR Optimierungsmassnahmen für die einzelnen Schlüsselfaktoren identifizieren und diese initiieren. Schliesslich müssen die Schlüsselfaktoren und deren Wirksamkeit immer wieder aufs Neue überprüft werden, quasi als ein sich wiederholender Prozess („Pilot’s Checklist“, Ulrich, 1997: 161).

3.5.3. Modell nach Krüger

Unabhängig davon, ob man sich auf die Planungsarchitektur nach Kotter, nach Ulrich oder einer eigenen stützt, ein CM Projekt kann schlussendlich in mehrere unterschiedliche Phasen geteilt werden. An dieser Stelle soll auf das Modell von Krüger eingegangen werden.

Entscheidend für jeden Wandel sind die 3 W’s: **Wandlungsbedarf**, **Wandlungsbereitschaft** und **Wandlungsfähigkeit** (vgl. Krüger, 2009: 27ff.). Erst wenn diese Kriterien gegeben sind, kann ein Veränderungsprojekt erfolgreich durchlaufen werden. Der Transformationsprozess schliesslich verläuft dann in fünf Phasen:

Initialisierungsphase	Konzipierungsphase	Mobilisierungsphase	Umsetzungsphase	Verstetigungsphase
Aufgaben: <ul style="list-style-type: none"> • Wandlungsbedarf feststellen • Wandlungsträger aktivieren 	Aufgaben: <ul style="list-style-type: none"> • Wandlungsziele festlegen • Massnahmenprogramme entwickeln 	Aufgaben: <ul style="list-style-type: none"> • Wandlungskonzept kommunizieren • Wandlungsbedingungen schaffen 	Aufgaben: <ul style="list-style-type: none"> • Prioritäre Vorhaben umsetzen • Folgeprojekte durchführen 	Aufgaben: <ul style="list-style-type: none"> • Wandlungsergebnisse verankern • Wandlungsbedingungen sichern

Abbildung 4: Phasenmodell nach Krüger (vgl. Krüger, 2009: 69ff.; vgl. Becker, 2001: 6)

Zu Beginn erfolgt die Initialisierung, Orientierung und Willensbildung. Danach geht es in die Konzipierungsphase, wo das Projekt geplant, die Architektur erstellt, also ein Modell angewendet wird. Als nächstes folgt die Phase der Mobilisierung, gefolgt von der Implementierungsphase, also der Umsetzung. Zum Schluss folgt schliesslich die Stabilisierungsphase, die Verstetigung und Verfestigung der Veränderung. Entlang dieser Phasen sind unterschiedliche Aufgaben zu bewältigen und unterschiedliche Rollen gefragt. Anhand dieser Phasen werden im Kapitel 4.3 die Aufgaben von HR in Change Prozessen dargestellt.

3.5.4. Weitere Erfolgsfaktoren

Ein wesentliches Merkmal von Veränderungen ist, dass sie meist mit Unsicherheit verbunden sind und immer einen Abschied von Altbewährtem bedeuten, also grundsätzlich schwierig sind für den Menschen (vgl. Kraus et. al., 2006: 45). Eine „normale“ Reaktion auf Veränderung ist somit deren Verneinung, es macht sich Widerstand breit. Richard K. Streich hat dies in der zweiten von insgesamt sieben Phasen beschrieben, welche die emotionalen Reaktionen von Veränderungsprozessen veranschaulichen und durchlaufen werden müssen, um die Veränderung schliesslich zu akzeptieren und zu verinnerlichen (vgl. Kamiske/Kostka, 2009: 12f.). Widerstand rechtzeitig zu erkennen und zu beantworten kann in Change Prozessen entscheidend sein (vgl. Doppler/Lauterburg, 2008: 336). Der konstruktive Umgang mit Widerstand ist einer der zentralen Faktoren für den Erfolg von Veränderungen und somit eine wichtige Aufgabe in Change Prozessen. Nur wenn Widerstand beseitigt wird, können die weiteren Phasen durchlaufen werden, um schlussendlich die Veränderung im Alltag zu integrieren, zu leben und als selbstverständlich zu erachten.

Doch nicht alle entwickeln Widerstand in gleichem Ausmass und gehen gleich damit um. Entscheidend ist immer der Grad der persönlichen Betroffenheit resp. die Akzeptanz gegenüber der Veränderung. Personen, welche für sich selber sowohl die sachlichen als auch persönlichen Risiken im Zusammenhang mit der Veränderung als eher gering erachten und somit eine positive Einstellung und Akzeptanz gegenüber der Veränderung aufweisen, können eine wichtige Rolle im Transformationsprozess spielen und müssen demnach früh identifiziert und eingebunden werden (vgl. Kamiske/Kostka, 2009: 16f.).

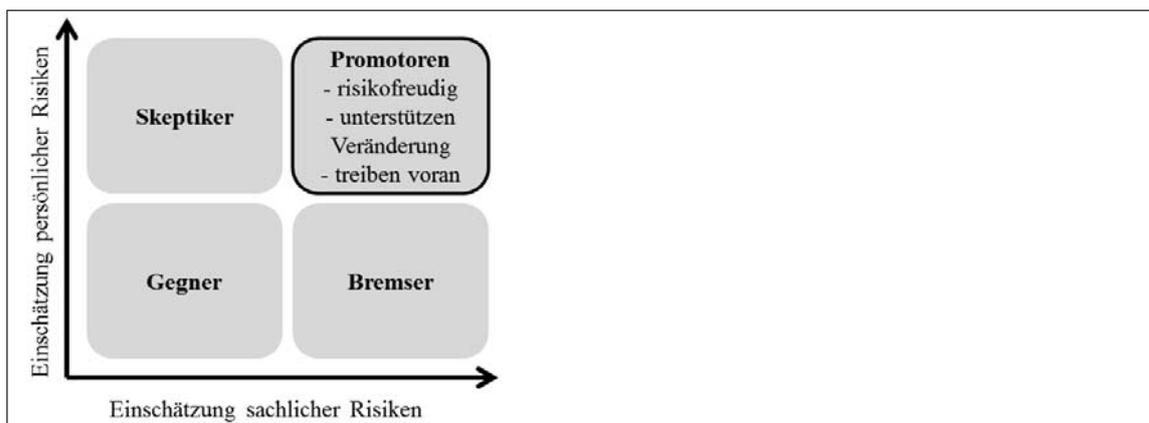


Abbildung 5: Widerstandsmuster nach Mohr et. al. (vgl. Kamiske/Kostka, 2009: 16).

Sie sind die Treiber der Veränderung, sie leben die Veränderung vor, sie haben einen Teil der Rolle inne, welchen Ulrich vom HR fordert: Die Veränderung im eigenen Bereich schnell und effektiv umsetzen und diese vorleben („Demonstrator“, vgl. Ulrich, 1997: 187). Sie sind quasi die „Change Champions“, welche die Veränderungen als erste annehmen und umsetzen (vgl. Lauer, 2010: 167).

Als letzten wesentlichen Erfolgsfaktor soll an dieser Stelle noch auf das Thema *Changeability*, also die Veränderungsfähigkeit einer Organisation, eingegangen werden. Diese organisatorische Veränderungsfähigkeit wird zunehmend zu einem entscheidenden Wettbewerbsfaktor, der Gewinner von Verlierern unterscheiden kann (vgl. Classen, 2013: 121 / Ulrich, 1997: 151) sowie einen strategischen Erfolgsfaktor darstellt (vgl. Kobi, 1996: 20). Changeability umfasst 3 Dimensionen: Die **Veränderungskompetenz** (Wissen), die **Veränderungsbereitschaft** (Wollen) und die **Veränderungsmöglichkeit** (Können) einer Organisation (vgl. Classen, 2013: 124). Diese „3 V’s“ weisen grosse Parallelen zu den von Krüger beschriebenen „3 W’s“ auf (siehe Kapitel 3.5.3). Auf diese drei Dimensionen

wirken verschiedene Faktoren ein, wie z.B. die Unternehmenskultur, die Anreizsysteme, der konkrete Veränderungsbedarf oder vergangene Erfahrungen mit Veränderungen (vgl. Classen, 2013: 124). Ausgangspunkt für den konkreten Wandel ist dann jeweils der *Veränderungsbedarf* (vgl. Krüger, 2009: 27f.; vgl. Becker, 2001: 26).

Auch Ulrich sieht in der Veränderungsfähigkeit einer Organisation eine der grossen Herausforderungen und fordert vom HR in der Rolle als Change Agent, dass die „capacity for Change“ (Ulrich, 1997: 25) sichergestellt wird. Es geht also nach Ulrich nicht nur darum, dass HR das Unternehmen bei einem konkreten Wandlungsbedarf durch den Wandlungsprozess navigieren muss (CM Projekt), sondern dass im Unternehmen generell eine gewisse organisatorische Veränderungsfähigkeit gefördert und aufgebaut wird, welche dann im konkreten Fall unterstützend und erleichternd für das CM Projekt wirkt. Somit kann die organisatorische Veränderungsfähigkeit als Beschleuniger und Erfolgsfaktor für CM Projekte betrachtet werden. Im Gegensatz zu einem CM Projekt ist aber der Aufbau und die Weiterentwicklung der organisatorischen Veränderungsfähigkeit langfristig und offen gestaltet. Das Ziel liegt zwar in der organisatorischen Veränderungsfähigkeit, doch wird dieses Ziel in dem Sinne nie abgeschlossen sein.

Voraussetzung für die organisatorische Veränderungsfähigkeit sei zum einen eine entsprechende Unternehmenskultur, welche Wandel unterstützt, zum zweiten eine Mitarbeiterorientierung, welche sich mit den Bedürfnissen, Rahmenbedingungen für und Potentialen von Mitarbeitenden auseinandersetzt sowie drittens ganzheitliches Denken, dass also Wandel ganzheitlich verstanden wird (vgl. Kobi, 1996: 22ff.).

Eines wird aus der Literatur klar: Das eine allgemeingültige Modell für Veränderungen gibt es nicht. Jedes Unternehmen muss dieses nach dem Best-Fit Ansatz für sich selber finden und sollte sich weniger an Best-Practice orientieren. Es gibt jedoch Schlüsselfaktoren, die es zu berücksichtigen lohnt, da sie für Scheitern oder Erfolg von Veränderungsprozessen entscheidend sein können.

3.6. Rollen im Change Management

Eine einheitliche Verwendung von CM -Rollen und deren Definition ist in der Literatur kaum zu finden. Aufgrund der mangelnden Definitionen in der Fachliteratur soll eine

deduktive Annäherung erfolgen, da insbesondere im Zusammenhang der dieser Arbeit zugrundeliegenden Fragestellung eine klare Rollendefinition und eine klare Rollenzuteilung als entscheidend erachtet wird.

Classen z.B. unterscheidet grundsätzlich 2 *Positionen* im CM (vgl. Classen, 2013: 64):

Die sogenannten „Change-Macher“ vom Typ Manager, welcher Change als klare Prozessfolge sieht, autoritär und eng führt, viel vorgibt und die *Rolle als Projektleiter* inne hat.

Dem gegenüber steht der sogenannte „Change-Möglichmacher“, dessen Ziel es ist, die Voraussetzungen für den Change zu schaffen. Im Fokus steht also primär, den Change überhaupt erst zu ermöglichen. Diese Personen haben die Rolle als *Change Manager* oder *Change Agent* inne.

In der Literatur findet sich ein breites Sammelsurium an Rollen oder Funktionen in CM Prozessen, wie z.B. die des Change Leaders, CM Projektleiters, Change Agent, Change Manager, Change Entrepreneur, CM Spezialisten oder des Veränderungsbegleiters.

An dieser Stelle soll ein Annäherungsversuch über die Frage erfolgen, welche *Akteure* in Veränderungsprojekten mitwirken resp. davon betroffen sind (vgl. ebd., 2013: 335f.):

- Vorstand / Geschäftsführung
- Projektleiter und Projektteam
- Linienmanager
- HR
- Interne Change Management-Spezialisten (abhängig von der Grösse des Unternehmens)
- Allenfalls externe Change Management-Berater
- Interne Change Management-Multiplikatoren
- Betroffene Mitarbeitende

Welche Gruppen mit welchem Involvierungsgrad mitwirken ist abhängig von verschiedenen Faktoren wie z.B. der Grösse, dem Inhalt und der Komplexität des Change Projektes oder der Grösse des Unternehmens.

Befassen wir uns als nächstes näher mit dem Projektteam:

Classen verwendet zur Veranschaulichung der Rollen im Projektteam Metaphern. Zu den wichtigsten gehören folgende: Bauherr des Wandels, Architekt des Wandels, Baumeister des Wandels, Bauarbeiter, Change Agent (vgl. ebd., 2013: 333f. & 352f.).

Diese Rollen sollen im Folgenden kurz erläutert werden, da sie bei der Klärung helfen sollen, welche Rollen aus dem HR heraus wahrgenommen werden könnten.

Bauherr des Wandels

Obwohl nicht direkt Mitglied des Projektteams, muss ein Change Projekt einen Auftraggeber haben, der den Change initiiert und dessen Sponsor oder eben Bauherr ist. Es ist i.d.R. in der Geschäftsleitung / Vorstand angesiedelt.

Architekt des Wandels

Nach Classen sei es der **Change Manager**, welche die Rolle als Architekten spiele, indem er die Planung der Prozessdimensionen einer Veränderung übernehme, also eine Transformations-architektur erstelle. Seine Aufgabe ist es, die inhaltlichen Zielsetzungen des Bauherren mit allen weiteren Anforderungen, sei es der Linienvorgesetzten wie auch die der Mitarbeitenden, auf einen gemeinsamen Nenner, quasi miteinander in Einklang, sowie in eine Prozessabfolge zu bringen (vgl. ebd., 2013: 334).

Baumeister des Wandels

Der Baumeister wird für das Veränderungsmanagement gebraucht, er ist derjenige, welcher die professionelle Umsetzung in der Implementierungsphase verantwortet. Auch die Rolle des Baumeisters wird durch den **Change Manager** gespielt, wobei die Schwierigkeit darin liege, dass die Anforderungen an den Architekten und den Baumeister nicht deckungsgleich seien. Ein guter Architekt muss kein guter Baumeister sein und umgekehrt, weshalb es durchaus sinnvoll sei, beim Übergang von der Konzeptions- in die Implementierungsphase den Change Manager auszuwechseln (vgl. ebd., 2013: 352).

Bauarbeiter des Wandels

Bauarbeiter haben die Aufgabe, den Baumeister direkt bei der Umsetzung der Aktivitäten zu unterstützen. Es handelt sich dabei also um die Projektmitarbeiter (vgl. ebd., 2013: 354).

Change Agent

Den Change Agents kommt eine Schnittstellenfunktion zu. Sie sind zwar ein erweiterter Teil des Projektteams, führen diese Aufgabe aber eher nebenberuflich aus. Sie sind an der Schnittstelle zwischen dem Projektteam auf der einen Seite und den Linienvorgesetzten und Mitarbeitenden auf der anderen Seite, ein Bindeglied also. Ihnen kommt dabei eine wichtige „[...] Multiplikator- und Transmissionsfunktion [...]“ zu (ebd., 2013: 354), sie sind die Promotoren und Motivatoren im Veränderungsprojekt. Der Change Agent wird andernorts auch als Veränderungs- oder Prozessbegleiter bezeichnet (vgl. Berger et. al., 2008: 78f.). Dabei kann er, je nach Interventionsebene, die Rolle als Coach, als Teamentwickler oder als Personal-/ Organisationsentwickler einnehmen. In Gabler's Wirtschaftslexikon findet sich zudem der Hinweis, dass ein Change Agent ein Berater im Prozess der Organisationsentwicklung sei, welcher sich aktiv in den Prozess einbringe und diesen beeinflusse (Quelle: Gabler Wirtschaftslexikon, <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/change-agent.html#definition>, 25.2.2015). Weiter findet sich auch die Definition, dass ein Change Agent derjenige sei, welcher den Veränderungsprozess plant, organisiert, steuert und moderiert (vgl. Di Pietro, 2015 / vgl. Ulrich, 1997: 158f.). Doppler / Lauterburg sehen im Change Agent jemanden, der die notwendigen Entwicklungen erkennt, diese konsequent fördert und das Ziel verfolgt, dass der Veränderungsprozess möglichst für alle gleichermassen nutzbringend ist, also die vielfältigen Bedürfnisse miteinander in Einklang zu bringen versucht (vgl. Doppler/Lauterburg, 2008: 78). Müller et al. sehen im Change Agent primär einen „Meinungsführer“, welcher die Veränderung vorantreibt und die Mitarbeiter für diese motiviert und sie dazu anregt, ihren Teil der Verantwortung für die Veränderung zu übernehmen (vgl. Müller et al., 2010: 408). Interessant ist die Idee, dass jeder von einer Veränderung betroffene Mitarbeiter sich selber als Change Agent verstehen sollte (vgl. ebd., 2010: 408).

Ulrich geht bei der Rolle des Change Agents noch weiter und attestiert 4 Ausprägungen dieser Rolle, welche HR-Spezialisten einnehmen müssen (vgl. Ulrich, 1997: 184f; vgl. Kapitel 2.5).

Change Agent	Change Champion	Jemand, der Veränderungen fördert, sie beschleunigt und auslöst
	Change Facilitator	Ein Prozessbegleiter bei Veränderungen, der den Prozess moderiert und Rat für Verbesserungen gibt
	Change Designer	Jemand, der HR-Systeme neu-/weiterentwickelt, sodass die Veränderungen in die HR-Prozesse einfließen
	Change Demonstrator	Jemand, der Veränderungen im eigenen Bereich führend umsetzt und vorlebt

Tabelle 8: Die 4 Ausprägungen des Change Agent nach Ulrich (vgl. Ulrich, 1997: 184f.)

Die teilweise unterschiedlich gelagerten Definitionen zur Rolle als Change Agent lassen keine klare Unterscheidung vom Change Agent zum Change Manager erkennen. Es geht insbesondere um die Frage, wer das Projekt prozessual plant, steuert und somit die Verantwortung trägt. Für den weiteren Verlauf der Arbeit soll deshalb folgende Differenzierung gemacht werden:

Der **Change Manager** ist der Projektverantwortliche, welcher im Sinne eines Architekten den Veränderungsprozess plant und im Sinne eines Baumeisters die Umsetzung verantwortet.

Der **Change Agent** ist der Förderer des Wandels, welcher beratend auf beide Seiten wirkt und sich aktiv in den Prozess einbringt. Er fungiert also als ein interner Berater, welcher den Change-Prozess unterstützt, die Verantwortlichen wie die Linie bei Bedarf coacht und insbesondere in der Phase der Willensbildung und Konzipierung (vgl. Kapitel 3.6) moderiert und unterstützt und die ständige Prozessreflexion fördert und sichert (vgl. Ulrich, 1997, S. 158ff.).

3.7. Zusammenfassung Change Management

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass unter CM die aktive, gezielte, bewusste und strategische Planung, Steuerung, Umsetzung und Stabilisierung von Veränderungen zur Erreichung eines spezifischen Ziels zu verstehen ist. Change Management liegt also dann vor, wenn der Prozess bewusst gesteuert wird und i.d.R. die Veränderung im Rahmen eines Change-Projektes angegangen wird. Das will nicht heißen, dass dem alltäglichen Umgang mit Veränderungen in der Praxis keine Bedeutung zugemessen wird. Jedoch handelt es sich

nach dem Verständnis der vorliegenden Arbeit dann nicht um Change Management. Auch die organisatorische Veränderungsfähigkeit, die sogenannte Changeability, wird nicht als Change Management bezeichnet, bildet aber eine wichtige und erfolgsversprechende Voraussetzung für CM Prozesse und ist deshalb durchaus von Bedeutung. Die Aufgaben von HR unterscheiden sich jedoch im CM Projekt zum einen und dem Aufbau resp. der Förderung der organisatorischen Veränderungsfähigkeit und müssen deshalb voneinander abgegrenzt werden (vgl. Kapitel 4). Im Kapitel 3.5 wurde in die wichtigsten Erfolgsfaktoren sowie Modelle für CM Projekte eingeführt und aufgezeigt, dass solche Projekte verschiedene Phasen durchlaufen, innerhalb derer die Aufgaben unterschiedlich gelagert sind und entsprechend unterschiedliche Rollen im Vordergrund stehen. Trotz der grossen Rollenvielfalt in CM Prozessen wird in der vorliegenden Arbeit insbesondere auf die beiden Rollen Change Manager und Change Agent fokussiert, da diese aus der Sicht von HR-Aufgaben die grösste Relevanz aufweisen.

4. Verknüpfung der theoretischen Grundlagen zu Change- und Human Capital Management

Im folgenden Kapitel geht es zuerst um die Frage, warum HR überhaupt eine Rolle in Change Management Prozessen spielen sollte. In einem nächsten Schritt geht es um die konkreten Aufgaben von HR in Change Prozessen. Es wird ein Modell vorgestellt, welches Change-Management-Aufgaben mit Projektcharakter von der Changeability differenziert resp. deren Verbindung aufzeigt.

4.1. Warum HR eine Rolle im Change Management spielen sollte

Grossflächig - aber insbesondere vom HR - wird gefordert, dass HR eine Rolle im Change Management spielen müsse. So schreibt z.B. Oertig, dass Veränderungsprojekte, welche mit einem grösseren Personalabbau einhergehen, ein professionelles CM bedingen (vgl. Oertig, 2009: 74). Der wichtigste Grund liegt somit auf der Hand: Die meisten Veränderungen beinhalten und betreffen die Mitarbeitenden im Unternehmen (vgl. Schuler/Jackson, 1998: 395). Unabhängig davon, ob die Mitarbeitenden die Ursache oder der Inhalt für Veränderung sind oder einfach diejenigen, welche die Konsequenzen zu spüren bekommen,

haben die meisten Veränderungen somit Auswirkungen darauf, wie die Mitarbeitenden resp. deren Humankapital gemanaged wird (vgl. ebd., 1998: 395). Wandlungsmanagement sei deshalb Personalmanagement, da das Wandlungsmanagement mit einem grossen Anteil personaler Aufgaben einhergehe (vgl. Becker, 2001: 2). Tatsächlich sind Inhalt und / oder Resultate von Veränderungen häufig personaltechnischer Natur, wie z.B. Reorganisationen & Restrukturierungen, Erhöhung der Produktivität, Verschlinkung von Abläufen und Prozessen, Kostensenkungsprogramme, veränderte Unternehmensstrategien etc. (vgl. Jochmann, 1995: 190; vgl. Classen, 2013: 22f; vgl. auch Kapitel 3.3). Sie haben Implikationen auf Aufgaben, Verhalten, Kompetenzen und Motivation von Humankapitalbesitzern (vgl. Schuler/Jackson, 1998: 396). „Es sind letztlich die Menschen, die über Erfolg oder Misserfolg organisatorischen Wandels entscheiden“ (Müller et. al., 2010: 403) und damit das Humankapital, dessen Steuerung Aufgabe des HCM ist. Die Aufgaben, die sich für den HR-Bereich daraus ergeben, sind vielfältig und beinhalten z.B. Personalauf- oder -Abbau, Aufbau von neuen Kompetenzen, angepasste Zielvorgaben oder organisatorische Rahmenbedingungen, angepasste Entlohnungsmodelle etc.. Es kann also gesagt werden, dass sich zumindest die Auswirkungen der Veränderungen früher oder später auf jeden Fall in Personalarbeit niederschlagen werden.

Wenn man sich nun die Aufgaben des und die Erwartungen an das HCM, wie in den Kapiteln 2.2 und 2.3 beschrieben, nochmals vor Augen hält, dann geht es darum, das Humankapital so zu bewirtschaften, dass Wertschöpfung generiert wird, was im Umkehrschluss auch heisst, dass die Wertschöpfung während Veränderungsprozessen möglichst nicht oder wenig einbrechen sollte. Es geht darum, in Veränderungsprozessen Einfluss zu nehmen darauf, dass Schlüsselpersonen im Spezifischen und wichtige Mitarbeitenden im Generellen nicht davonlaufen und potentielle neue Bewerber auf dem Arbeitsmarkt nicht abgeschreckt werden, trotz Veränderung Arbeitsbedingungen vorherrschen, welche motivierend wirken und zuletzt das Humankapital wächst resp. den sich verändernden Gegebenheiten angepasst wird (vgl. Birri, 2011: 28). All das mit dem Ziel, Wertschöpfung zu generieren. Grundsätzlich muss sich das HCM als Befähiger für die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens verstehen (vgl. Meyer-Ferreira, 2010: 38) und wenn Erhalt oder Ausbau der Wettbewerbsfähigkeit Wandel erfordert, so ist es die Aufgabe

von HR, ein Befähiger für den Wandel zu sein. Strategisch tätig zu sein bedeutet, Chancen und Gefahren zu erkennen, aufzuzeigen und zu thematisieren. Strategieumsetzend tätig zu sein bedeutet, die ganzen HC-Systeme und –Instrumente so auszurichten, dass die Veränderung begünstigt und verstetigt wird.

4.2. Change Management Projekte vs. organisatorische Wandlungsfähigkeit

In der Literatur findet sich ein Sammelsurium an Aufgaben, welche in Change Prozessen HR zugeordnet werden können. Diese sind häufig impliziter Natur und wenig strukturiert. Für eine systematische Darstellung der HR-Aufgaben in Change Prozessen soll deshalb eine Differenzierung vorgenommen werden nach:

- a) Change Management Projekte vs. organisatorische Wandlungsfähigkeit
- b) Phasen im Change Management Prozess

D.h. es gilt für die jeweiligen HR-Aufgaben den Phasenbezug zu berücksichtigen sowie die Differenzierung zu machen, ob von einem CM Projekt gesprochen wird oder ob es sich um unterstützende Aufgaben bei der generellen Wandlungsfähigkeit im Sinne der organisatorischen Veränderungsfähigkeit handelt. Nach dem Kontextbezug, also dem eigentlichen Inhalt des Change Projektes wird an dieser Stelle nicht differenziert, da es den Rahmen der vorliegenden Arbeit überschreiten würde und die Ziele von Veränderungsprojekten i.d.R. ähnlich gelagert sind. Das Ganze soll am untenstehenden Modell veranschaulicht werden:

Vor und nach einem konkreten CM Projekt geht es hauptsächlich darum, die organisatorische Wandlungsfähigkeit zu fördern, welche als Daueraufgabe der Organisation verstanden werden kann. Diese kann sich als Beschleuniger in einem konkreten CM Projekt auswirken. Die Aufgaben von HR unterscheiden sich von denen in CM Projekten. Innerhalb von CM Projekten sind die HR-Aufgaben wiederum phasenabhängig. Grundsätzlich kann gesagt werden, dass HR nicht nur eine einzige Rolle innerhalb von CM Projekten auszuführen hat, da eine Unternehmenstransformation eine Vielzahl personeller Aufgaben mit sich bringt (vgl. Becker, 2001: 216). Phasenabhängig sind die Aufgaben deshalb, weil in jeder Phase unterschiedliche Bedürfnisse vorherrschen und unterschiedliches Wissen gefragt ist. Kaum eine Person deckt dies alleine ab, die HR-Abteilung als Ganzes sollte dies tun.

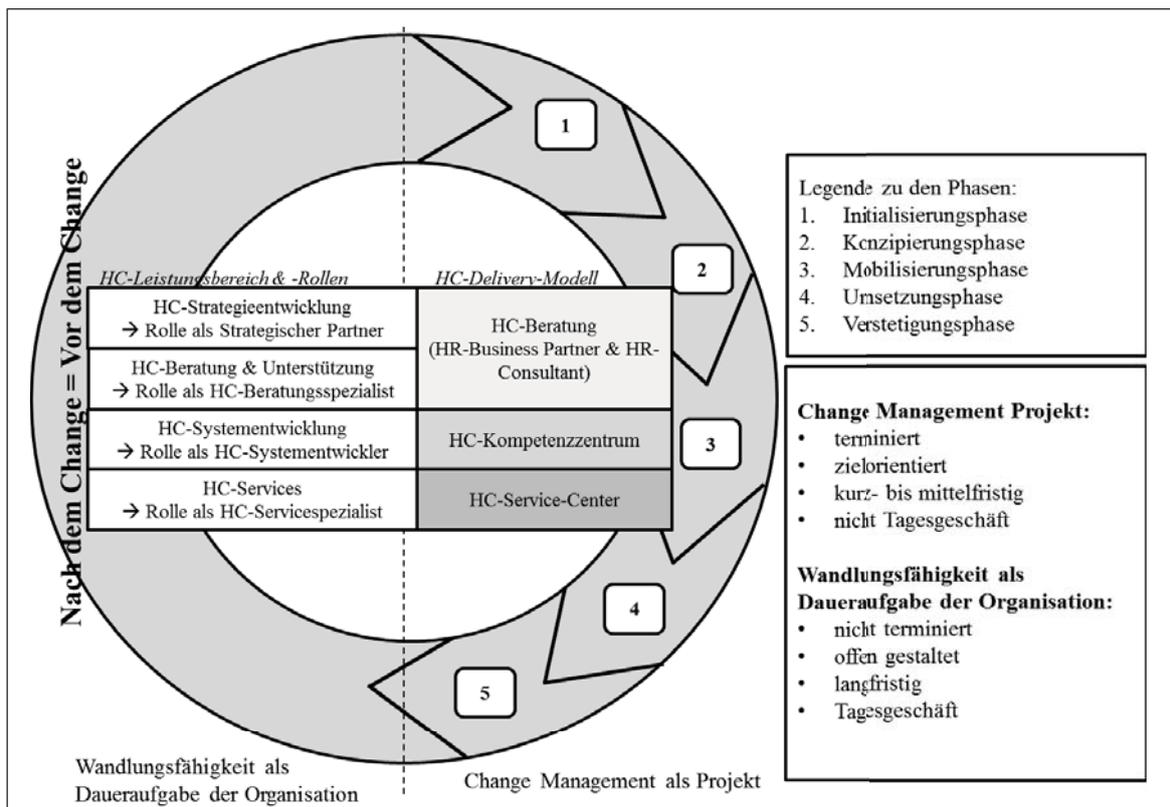


Abbildung 6: Darstellung von Change Management Prozessen nach Phasen und der Wandlungsfähigkeit des Unternehmens

Anhand dem oberen Modell sollen nun diese vielfältigen HR-Aufgaben, sei es entlang den Phasen in CM Projekten oder der Daueraufgabe der Veränderungsfähigkeit, in die in den Kapiteln 2.2 und 2.3 beschriebenen HC-Leistungsbereiche, damit verbundenen HC-Rollen und schlussendlich der organisatorischen Ausrichtung dieser, also im HC-Leistungserbringungsmodell, veranschaulicht werden.

4.3. HR und Change Management Projekte

Je nach Phase im Change Projekt muss HR unterschiedliche Aufgaben in unterschiedlichem Ausmass bewältigen und somit unterschiedliche Rollen einnehmen (vgl. Becker, 2001, S. 4f.). Die untere Abbildung veranschaulicht die fünf Phasen im Change Management Prozess nach Krüger (vgl. Krüger, 2009: 69ff.) mit den wichtigsten Aufgaben von HR. Zudem wird die Unterscheidung gemacht, ob die HR-Aufgaben in der jeweiligen Phase eher strategischer oder operativer Natur sind.

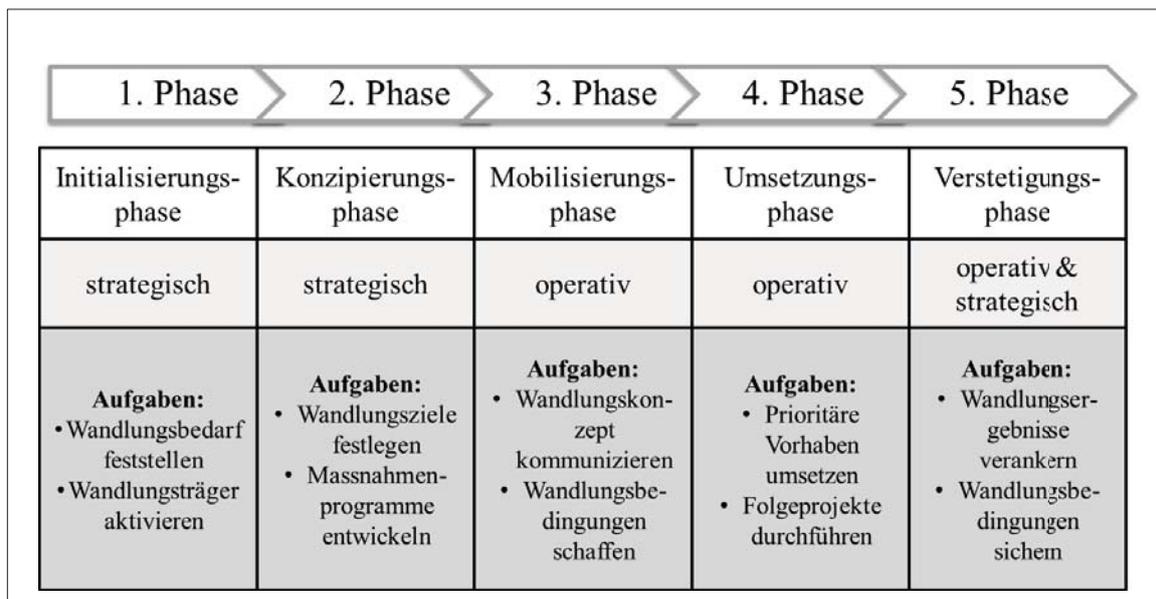


Abbildung 7: Phasen und Aufgaben im Change Management Prozess mit operativer vs. strategischer Ausrichtung (Krüger, 2009: 70; in Anlehnung an Becker, 2001)

In den folgenden Kapiteln soll nun auf die Aufgaben und Rollen von HR in den einzelnen Projektphasen näher eingegangen werden, wobei innerhalb der Rolle des Change Agents auf die weitergehende Unterscheidung nach Ulrich (vgl. Ulrich, 1997: 184f.; vgl. Kapitel 2.5 & 3.6, Tabelle 8) eingegangen wird.

4.3.1. Initialisierungsphase

Aufgaben von HR in der ersten Phase:

In dieser Phase wird der Wandlungsbedarf resp. deren sachliche Notwendigkeit identifiziert und geklärt (vgl. Krüger, 2009: 70). Hier kann HR insofern unterstützend wirken, dass generell eine Kultur in der Organisation geschaffen wurde, welche das Erkennen und Adressieren von Chancen durch die Mitarbeitenden fördert, z.B. durch Programme für Verbesserungsvorschläge, Job Rotations etc. (vgl. Becker, 2001: 216). Diese Aufgabe findet aber insofern *vor* dem konkreten CM Projekt statt und ist somit der Daueraufgabe der Wandlungsfähigkeit zuzuordnen. HR als Business Partner ist hier aber auch gefordert, sich aktiv einzubringen und Chancen, Gefahren und Trends von sich aus anzusprechen, diese proaktiv aufzuzeigen und auf die Agenda bringen (vgl. Ulrich, 1997: 31; Groblschegg/Covarrubias, 2014). Es geht also auch darum, das Gefühl der Dringlichkeit zu wecken, die Notwendigkeit für die Veränderung aufzuzeigen (vgl. Kotter, 2009: 135, Schritt 1; Ulrich, 1997: 158, Schritt 2) und sich Gehör in den Entscheidungsgremien zu verschaffen.

Ebenfalls geht es in dieser Phase darum, die Wandlungsträger zu aktivieren, d.h. Verantwortliche zu definieren, welche massgeblichen Einfluss auf Verlauf und Ergebnis des CM Prozesses haben werden (vgl. Krüger, 2009: 71), sowie ein Leitungsteam zusammenzustellen (vgl. Becker, 2001: 61; Kotter, 2009: 135, Schritt 2; Ulrich, 1997: 158, Schritt 1). „Wandel bewältigen heisst, die richtigen Leute zusammenzubringen und sie zu coachen“ (Kobi, 1996: 82). Die Aufgabe von HR ist es also nicht nur, die besten Leute zu identifizieren, sondern insbesondere diejenigen, welche zueinander passen und die Veränderung gemeinsam als Team vorantreiben werden (vgl. Kobi, 1996: 82). Deshalb sollte HR hier schon früh mit einbezogen werden und das Topmanagement bei der Besetzung des Projektteams beraten und aufzeigen, welche Mitarbeitende aus der Organisation sich aufgrund ihrer Kompetenzen und ihres „Standings“ in Unternehmen für das Leitungsteam eignen und das Projekt vorantreiben können. Weiter muss HR insbesondere bezüglich der personellen Aufgaben innerhalb des Change Management Projektes informieren und beraten (vgl. Becker, 2001: 63) und die notwendigen Personalkennzahlen bereitstellen (vgl. Capgemini, 2009). Um den Anschluss nicht zu verpassen ist es wichtig, dass sich HR selber aktiv ins Spiel bringt und somit Kompetenz aufzeigt.

Rollen von HR in der ersten Phase:

In dieser ersten Phase wird es vornehmlich der HRBP sein, welcher eine wichtige Rolle spielt. Es geht darum, Chancen und Gefahren zu erkennen, welche die Strategieumsetzung begünstigen oder behindern. Er wird in die Rolle des **Change Agents** schlüpfen und insbesondere die Ausprägung des „*Change Facilitator*“, also des Prozessbegleiters, übernehmen. Im Vorfeld kommt ihm die Aufgabe des „*Change Champion*“ zu (vgl. Ulrich, 1997: 184f.), also desjenigen, welcher den Wandel beschleunigt und möglich macht. Auch andere Rollen im HR sind v.a. im Vorfeld gefragt, wo es um die Frage der auf Wandel bedachten Unternehmenskultur geht. Hier werden es hauptsächlich HR-Spezialisten aus den HR-Kompetenzzentren sein, welche sich mit passenden Personal- und Organisationsentwicklungsmassnahmen auseinandersetzen, aber auch entsprechende Anreizsysteme und organisatorische Rahmenbedingungen können eine Kultur begünstigen, in welcher Chancen adressiert werden.

4.3.2. *Konzipierungsphase*

Aufgaben von HR in der zweiten Phase:

In dieser zweiten Phase geht es insbesondere darum, die Vision der Veränderung zu entwickeln und Change-Strategien zu entwerfen, wie diese Vision erreicht werden kann (vgl. Kotter, 2009: 135, Schritt 3; Ulrich, 1997: 159, Schritt 3; Becker, 2001: 80). Es geht also darum, die Change-Architektur des Change-Prozesses auszubauen, die Organisation des Wandels zu planen (vgl. Krüger, 2009: 73), die einzelnen Schritte, welche bis zum Ziel getan werden müssen, zu definieren (vgl. Ulrich, 1997: 158; Kotter, 2009: 135). HR kommt insbesondere die Aufgabe zu, aufzuzeigen was die Veränderung auf die personellen Wandlungsziele bedeutet (vgl. Becker, 2001: 81), also z.B. welche Kompetenzen während und nach dem Change Projekt benötigt werden und aufgebaut oder angepasst werden müssen, wie sich die Veränderung auf die Personalbedarfsplanung auswirken wird (z.B. Stellenauf- oder -Abbau), welche personalpolitischen, sozialpartnerschaftlichen wie auch rechtlichen Risiken bestehen, wie sich die Kommunikation der Veränderung auf die Belegschaft und deren Motivation sowie Engagement und somit schliesslich deren Einsatz ihres Humankapitals auswirken kann und wie dem vorgebeugt werden soll. HR muss also das Kompetenzportfolio der Organisation und die Schlüsselpersonen kennen. Auch muss HR in dieser Phase ableiten, welche Konsequenzen die Veränderung auf die HR-Strategie und somit schliesslich auf das Instrumentarium zu deren Umsetzung haben wird. Auch in dieser Phase wird somit deutlich, wie wichtig eine frühe Involvierung durch HR ist. HR sollte auch, wie von Ulrich gefordert (vgl. Ulrich, 1997: 158), die Aufgabe zukommen, durch den Zielfindungs- und Planungsprozess zu moderieren (vgl. Becker, 2001: 216). Wie gut dies HR gelingt ist vermutlich massgeblich davon abhängig, wie gut HR als strategischer Partner etabliert ist.

Rollen von HR in der zweiten Phase:

Auch in dieser zweiten Phase wird es vornehmlich der HR Business Partner sein, welcher sich in seiner Rolle als **Change Agent** im Sinne von „*Change Facilitator*“ (vgl. Ulrich, 1997: 185), einbringt. Wenn es HR gelingt, in die von Ulrich geforderte Rolle des Prozessmoderators zu schlüpfen, kann HR in dieser Phase auch die Rolle als **Change Manager** im Sinne eines Architekten einnehmen, welcher den Veränderungsprozess plant

(vgl. Classen, 2013: 334; vgl. Kapitel 3.6). Ab dieser Phase kommen die HC-Systemspezialisten aus dem HC-Kompetenzzentrum ins Spiel in ihrer Rolle als **Change Management-Experten**, z.B. indem sie Modelle für die Veränderungsarchitektur bereitstellen, arbeitsrechtliche Risiken aufzeigen, Kommunikationspläne entwerfen oder Kompetenzportfolios erstellen.

4.3.3. Mobilisierungsphase

Aufgaben von HR in der dritten Phase:

In dieser Phase geht es v.a. darum, die Mitarbeiter ins Boot zu holen, d.h. die Vision so zu kommunizieren, dass sie verständlich und greifbar wird, mit dem Ziel, Verständnis und Akzeptanz zu erlangen (vgl. Kotter, 2009: 135, Schritt 4; vgl. Ulrich, 1997: 159, Schritt 4). Im Vordergrund dieser Phase steht also insbesondere die aktive und offene Kommunikation. HR ist insbesondere dort in der Verantwortung, wo es um die personellen Auswirkungen der Veränderung geht. HR muss also zielgerichtet so kommunizieren, dass unbegründete Befürchtungen und damit zumindest ein Teil des Widerstandes abgebaut werden kann (vgl. Becker, 2001: 96) oder gar nicht erst entsteht, tatsächliche Befürchtungen aber auch klar adressiert werden, sodass die Mitarbeitenden wissen, worauf sie sich einstellen müssen. Die Notwendigkeit der Veränderung, also der Leidensdruck, muss adäquat kommuniziert werden, sodass Veränderungsbereitschaft in der Belegschaft mobilisiert wird. Es geht also auch darum, wie von Kotter im 5. Schritt beschrieben, Hindernisse möglichst frühzeitig aus dem Weg zu räumen, um die Vision tatsächlich verwirklichen zu können. Es geht um Wandlungsbereitschaft und den konstruktiven Umgang mit Widerständen, da dieser einen wichtigen Erfolgsfaktor darstellt (vgl. Doppler/Lauterburg, 2008: 336f.; vgl. Kapitel 3.5). Diese Aufgabe durch HR ist entscheidend, denn es geht darum zu erkennen, welche Mitarbeitenden in welche Widerstandsmuster verfallen (vgl. Abbildung 5, Kapitel 3.5, Widerstandsmuster nach Mohr). Ziel ist es, die Promotoren des Wandels, also diejenigen Mitarbeitenden, welche gegenüber der Veränderung positiv eingestellt und im Unternehmen anerkannte Leistungs- und Entscheidungsträger sind, zu identifizieren und in das Change-Projekt so einzubinden, dass sie die Veränderungen vor Ort, in der Linie, vorantreiben können, indem sie diese als erste annehmen, vorleben und andere durch ihr Handeln überzeugen (vgl. Lauer, 2010: 167). Diese werden dadurch auch zu Change Agents. Es ist auch die Aufgabe von HR, geeignete Massnahmen zu identifizieren, um Skeptiker und

Bremser zu überzeugen und Gegner der Veränderung, insbesondere wenn sie in Schlüsselpositionen sind, zu versetzen oder sich allenfalls von ihnen zu trennen (vgl. Becker, 2001: 98), um so Hindernisse für den Wandel zu beseitigen. HR muss für die Aufgaben in dieser Phase geeignete Kommunikationskanäle identifizieren und bereitstellen (z.B. Intranet-Plattformen, Q&A-Foren, Informationsveranstaltungen). In dieser Phase kann HR den Veränderungsprozess auch darin unterstützen, dass Workshops zum Thema Umgang mit Veränderungen angeboten werden, ebenso sollten Weiterbildungsangebote aufgebaut werden, welche auf Kompetenzaufbau zielen und somit Ängsten entgegenwirken, nach der Veränderung den Stellenanforderungen nicht mehr zu genügen. Dem geht voraus, dass HR Jobanforderungs- und Kompetenzprofile erstellt und daraus den Entwicklungs- und Qualifizierungsbedarf ableitet (vgl. Capgemini, 2009). Ebenfalls zeigt HR neue Organisationsstrukturen und Organigramme auf (vgl. Capgemini, 2009). Eine weitere wichtige Aufgabe beginnt ebenfalls in dieser Phase, das Coaching der Führungspersonen im Umgang mit der Veränderung.

Rollen von HR in der dritten Phase:

Der HR Business Partner wird in dieser Phase ebenfalls die Rolle des **Change Agent** spielen, indem er nahe am Puls ist und so die Befürchtungen der Linienvorgesetzten und der Belegschaft erkennt und entsprechend ableiten kann, was an HR-Instrumenten zur Verfügung gestellt werden muss. Auch in dieser Phase ist der HR Business Partner der „*Change Facilitator*“ (vgl. Ulrich, 1997: 185), ihm kommt aber ebenfalls ab dieser Phase die Rolle als „*Change Demonstrator*“ (vgl. ebd., 1997: 187) zu. Er muss dem Wandel gegenüber eine positive Einstellung haben und diese in die Belegschaft tragen. Diese Schnittstellenfunktion zwischen Projektteam und Linie wird aber nicht alleine durch den HR Business Partner getragen, er wird hier durch den Leistungsbereich der HC-Beratung, also die Beratungsspezialisten, unterstützt, auch ihnen kommt somit die Rolle als Change Agents zu. Auch HC-Systemspezialisten haben eine Rolle, indem sie beispielsweise entsprechende Weiterbildungsprogramme aufsetzen oder Kommunikationsinstrumente verfügbar machen. Schlussendlich spielt der Bereich der HR-Services ab dieser Phase eine Rolle, da die Verunsicherung der Belegschaft vermutlich zu vermehrten administrativen Anfragen führen wird (z.B. Zwischenzeugnisse). Da diese Aufgaben aber unabhängig vom

Veränderungsprojekt anfallen können, soll an dieser Stelle nicht näher auf die administrativen Tätigkeiten eingegangen werden.

4.3.4. Umsetzungsphase

Aufgaben von HR in der vierten Phase:

In dieser vierten Phase geht es um die konkrete Umsetzung, also die Durchführung der geplanten Massnahmen zur Erreichung der gewünschten Veränderung (vgl. Becker, 2001: 130). Das heisst für das HR konkret, dass die in der zweiten und dritten Phase entwickelten und kommunizierten HR-spezifischen Massnahmen umgesetzt und somit im Alltag verankert werden (vgl. Ulrich, 1997: 159). Dazu zählen z.B. die Durchführung von massgeschneiderten Trainingsangeboten, die Implementierung von Anreizsystemen, welchen den Wandel resp. neue, geforderte Verhaltensweisen begünstigen, die Positionierung des Unternehmens auf dem Arbeitsmarkt mit Fokus auf Image und Employer Brand, falls die für die Neuausrichtung notwendigen Ressourcen nicht intern beschafft werden können (vgl. Becker, 2001: 131), die stete Kommunikation und die laufende Messung der Veränderungsbereitschaft und Motivation der Mitarbeitenden.

In dieser Phase ist es aus motivationaler Perspektive auch wichtig, kurzfristige erste (Teil-) Erfolge sicherzustellen und sichtbar zu machen sowie die laufenden Fortschritte zu überwachen (vgl. Kotter, 2009: 136., Schritt 6; vgl. Ulrich, 1997: 159., Schritt 6). Teilerfolge sollen sich positiv auf die Veränderungsbereitschaft auswirken und die Vision der Veränderung stärken. Sie tragen dazu bei, dass die Mitarbeitenden nicht aufgeben oder Widerstand entwickeln (vgl. Kotter, 2011: 13).

Auch in dieser Phase muss HR der Linie während des Veränderungsprozesses beratend und coachend zu Seite stehen, auf Widerstände achten und die spezifischen Bedürfnisse der Linie evaluieren, um diese wieder ins Change-Projektteam transportieren zu können und allfällige notwendige Anpassungen oder weitere Massnahmen anzustossen. Auch überprüft HR mit den Linienverantwortlichen laufend den Personalbedarf, um entsprechend Massnahmen für Ab- oder gezielten Aufbau sowie Retentionmassnahmen für Schlüsselmitarbeiter (vgl. Capgemini, 2009) einleiten zu können.

Rollen von HR in der vierten Phase:

In dieser Phase spielen die HC-Systementwickler und das HR-Kompetenzzentrum eine wichtige Rolle, ihnen kommt die Rolle des „*Change Designer*“ als eine Ausprägung des **Change Agents** zu (vgl. Ulrich, 1997: 186). Sie müssen die neuen HR-Systemen auf- und umsetzen, welche den Wandel begünstigen und allfällige Anpassungen vornehmen. Bei der Unterstützung und Begleitung des Projektteams kommt ihnen aber auch die Rolle als **Change Management-Spezialisten** zu, welche die notwendigen Change-Instrumente liefern. Wenn HR-Massnahmen als Teilprojekte definiert wurden, kommt ihnen hier auch die Rolle als Teilprojektleiter und somit **Change Manager** zu, da sie für die Umsetzung des (Teil-)Projektes die Verantwortung tragen.

Der HRBP sowie die HC-Beratungsspezialisten nehmen auch in dieser Phase die Rolle des **Change Agents** ein, insbesondere in der Ausprägung als „*Change Demonstrator*“ (vgl. ebd., 1997: 187), indem die Veränderungen bereits in den neuen HC-Systemen umgesetzt und gelebt werden. Sie beraten und coachen die Linie und füllen ihre Schnittstellenfunktion aus. Eine gute Vernetzung der Change Agents ist hier zentral, um den Puls zu fühlen und motivationale Aspekte, insbesondere bei den Leistungsträgern und Schlüsselpersonen, frühzeitig zu erkennen.

4.3.5. Verstetigungsphase

Aufgaben von HR in der fünften Phase:

In dieser letzten Projektphase geht es darum, die Veränderung in der Organisation zu verankern, zu festigen und zu institutionalisieren (vgl. Kotter, 2009: 136, Schritt 8; vgl. Ulrich, 1997: 159, Schritt 7). HR kommt insbesondere die Aufgabe zu, die personellen und organisatorischen Massnahmen aus der Veränderung zu verankern (vgl. Becker, 2001: 155) aber auch sicherzustellen, dass die Verhaltensänderungen anhalten und alltäglich werden. Diese müssen quasi „in den Blutkreislauf des Unternehmens eingehen“ (vgl. Kotter, 2011: 15). Entsprechend müssen spätestens jetzt sämtliche HR-Instrumente, insbesondere die Führungs- und Anreizsysteme auf die Veränderung ausgerichtet und im Alltag integriert werden. Dazu zählen z.B. die Anpassung des MbO-Prozesses auf die neuen Unternehmensziele oder der Ausbau der Weiterbildungsangebote (vgl. Becker, 2001: 157). Dort, wo Widerstände nicht abgebaut werden konnten, müssen allfällige Personalanpassungen vorgenommen werden, die Rekrutierung muss den Fokus auf die sich

geänderten Gegebenheiten richten, um entsprechend neue Besetzungen „change-konform“ vorzunehmen. Ein wesentlicher Teil der HR-Arbeit in dieser Phase ist auch die Kulturarbeit: die Veränderungen müssen in der Unternehmenskultur verankert und sichtbar gemacht werden (vgl. Kotter, 2009: 136). Diese Phase der Verstetigung ist aber gleichzeitig die Zeit *vor* der nächsten Veränderung: *nach dem Change ist vor dem Change*. Denn der Zielzustand in einem CM Projekt ist kein Endzustand. Das Unternehmen sollte sich kontinuierlich weiterentwickeln (vgl. Krüger, 2009: 81). Insofern sind hier auch wieder ähnliche Aufgaben gefordert wie als Vorbereitung für die erste Phase (siehe Kapitel 4.3.1): Die organisatorische Veränderungsfähigkeit muss gefördert, die Wandlungsbedingungen gesichert werden (vgl. Becker, 2001: 157), die Veränderungskapazität der Organisation sichergestellt werden (vgl. Ulrich, 1997: 25); beispielsweise durch internes Vorschlagswesen und Offenheit gegenüber dem Erkennen und Adressieren von Chancen und Gefahren durch die Mitarbeitenden.

Rollen von HR in der fünften Phase:

Auch in dieser Phase ist HR als **Change Agent** insbesondere in den beiden Ausprägungen als „*Change Designer*“ und „*Change Demonstrator*“ (vgl. Ulrich, 1997: 186f.) gefragt. Diese Rolle wird einerseits durch die HC-Systemspezialisten (v.a. als „*Change Designer*“) und den HRBP sowie HC-Beratungsspezialisten (v.a. als „*Change Demonstrator*“) wahrgenommen.

Eine Zusammenfassung der HR-Aufgaben entlang der fünf Phasen findet sich im Anhang I.

4.3.6. Aufgaben von HR innerhalb der strategischen Handlungsfelder

In den vorangehenden Kapiteln wurden die unterschiedlichen Aufgaben von HR entlang der Projektphasen beschrieben. Im folgenden Kapitel werden diese Aufgaben ergänzend den strategischen Handlungsfeldern zugeordnet.

Das Ziel von CM-Projekten ist i.d.R. generell, die Leistungsfähigkeit der Organisation zu erhöhen, indem Wettbewerbsvorteile gewonnen oder ausgebaut werden und die Wertschöpfung gesteigert wird. Die Leistung der Mitarbeitenden und somit des Unternehmens ist aber wesentlich von drei Faktoren abhängig: Fähigkeiten (Können), Motivation (Wollen), organisatorische Rahmenbedingungen (Dürfen) (vgl. Meyer-Ferreira, 2010: 94 & 170). Somit muss entsprechend während CM Projekten auf diese drei Faktoren eingewirkt werden.

Leistung = F x M x O		
Fähigkeiten (F)	Motivation (M)	Arbeitsorganisation / organisatorische Rahmenbedingungen (O)
«Können»	«Wollen»	«Dürfen»
Mitarbeiter als Wertschöpfungspotential	Mitarbeiter als Anspruchsgruppe	Mitarbeiter als Lieferant von Arbeitsleistung
Competence Management	HC-Marketing	Performance Management

Abbildung 8: Ansatzpunkte für HC in Change Management Prozessen entlang der strategischen Handlungsfelder (vgl. Meyer-Ferreira, 2010: 170)

Diese Faktoren sind jeweils einem strategischen Handlungsfeld des Human Capital Management zuzuordnen.

HC-Marketing:

In diesem Handlungsfeld geht es in Bezug auf Change Management v.a. darum, die vorhandenen resp. „übriggebliebenen“ Mitarbeitenden zu betreuen und zu erhalten und die Beziehungen zu den Mitarbeitenden, speziell in der konkreten Veränderungssituation, positiv und wertschöpfend zu gestalten, mit dem Ziel, die wettbewerbsentscheidenden Mitarbeitenden zu behalten und sie dazu zu motivieren, ihr Engagement und ihre Kompetenzen weiterhin im gleichen, wenn nicht sogar in höherem Ausmass zu investieren (vgl. Meyer-Ferreira, 2010: 29 & 108). Sollte die Veränderung mit einem Personalaufbau verbunden sein, geht es ebenfalls um die Positionierung des Unternehmens auf dem externen Arbeitsmarkt, sodass die benötigten Ressourcen beschafft werden können (vgl. ebd., 2010: 29).

Competence Management:

In Bezug auf Change Management Situationen geht es in diesem Handlungsfeld v.a. darum, die individuellen wie auch gesamtunternehmerischen Kompetenzen so weiterzuentwickeln, dass die angestrebte Veränderung tatsächlich vollzogen und schlussendlich mehr Wertschöpfungspotential realisiert wird (vgl. ebd., 2010: 29). Es geht also um die Anpassung der Kompetenzen der Mitarbeitenden an die sich veränderten Anforderungen einer Stelle (vgl. ebd., 2010: 137).

Performance Management:

Im dritten Handlungsfeld geht es in Change Management Prozessen schliesslich v.a. darum, die Leistung der Mitarbeitenden so zu steuern, dass während des Change Management Projektes die Wertschöpfung nicht oder möglichst wenig absinkt und nach der Umsetzung der Veränderung mehr Wertschöpfungspotential realisiert werden kann, indem Leistung effizienter und effektiver erbracht werden kann (vgl. ebd., 2010: 29). Insbesondere geht es darum, die Rahmenbedingungen des Unternehmens so zu gestalten, dass sie die gewünschte Veränderung unterstützen und nicht behindern.

Im Anhang II findet sich eine detaillierte Tabelle mit HR-Aufgaben entlang der Projektphasen, zugeordnet zu den drei beschriebenen strategischen HC-Handlungsfeldern.

4.3.7. Zusammenfassung HR und Change Management

Zusammenfassend kann also gesagt werden, dass HR in Change Management Prozessen die professionelle Begleitung und Gestaltung von Veränderungsprozessen zu bewältigen hat (vgl. Groblschegg/Covarrubias, 2014), insbesondere, aber nicht nur, in Bezug auf die „people“-Dimension (vgl. Classen/Kern, 2010: 270). HR tut dies während dem gesamten Change Management Prozess aus der Rolle als **Change Agent**, wobei es auch denkbar ist, dass HR zumindest streckenweise eine Teilrolle als **Change Manager** innehat (Architektur, Teilprojektleitung). Ebenfalls spielt HR die Rolle von **Change Management Spezialisten**, welche zum einen HC-Systeme entwickeln und in der Analogie aus Kapitel 3.6 zumindest in HR-Teilprojekten auch als Projektmitarbeiter (Bauarbeiter) bezeichnet werden können (vgl. Classen, 2013: 352). HR spielt also nicht nur *eine*, sondern mehrere Rollen, wobei je nach Projektphase unterschiedliche in den Vorder- oder Hintergrund treten können. In der Rolle des Change Agents sind zudem die vier von Ulrich definierten Ausprägungen (Change Facilitator, Change Champion, Change Demonstrator, Change Designer, vgl. Kapitel 3.6) zur besseren Veranschaulichung sinnvoll. Die HR-Aufgaben innerhalb von CM Projekten dürfen aber keinesfalls auf die Konzeption der Veränderungsarchitektur oder Gesamtprojektleitung reduziert werden.

Die untere Abbildung zeigt die Involvierung der HC-Leistungsbereiche nach den Phasen der Veränderung in ihren Change-Management-Rollen zusammenfassend auf.

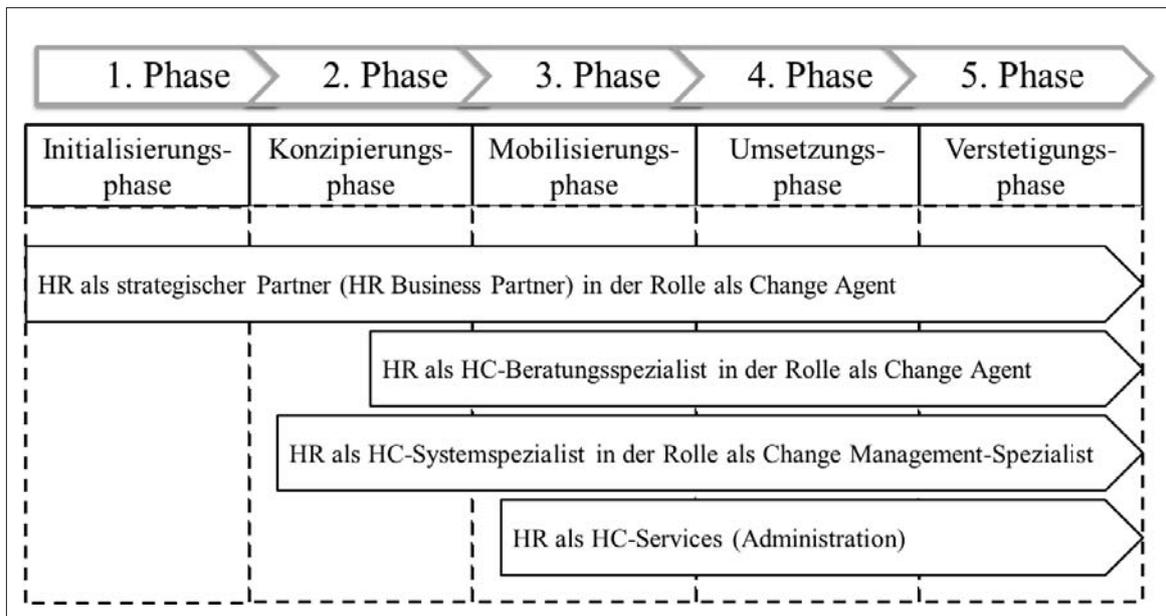


Abbildung 9: HC-Leistungsbereiche und deren Rolle in Change Management-Phasen

4.4. HR und organisatorische Wandlungsfähigkeit

Aus der Abbildung 9 geht hervor, dass HR während des ganzen Change Management Prozesses die Rolle des Change Agent inne hat. Wie aber die Aufgaben in der Initialisierungs- und Verstetigungsphase (vgl. Kapitel 4.3.1 und 4.3.4) gezeigt haben, sind gewisse HR-Aufgaben im Zusammenhang mit Wandel nie wirklich abgeschlossen, nach dem Wandel ist vor dem Wandel, es geht um kontinuierliche Weiterentwicklung. Wandel muss ganzheitlich verstanden werden, insbesondere dass einzelne Elemente wechselseitig aufeinander wirken (vgl. Kobi, 1996: 30; vgl. Kapitel 3.5.4). CM Projekte wirken somit auf die organisatorische Wandlungsfähigkeit als Daueraufgabe, genauso wie sich diese dann auf konkrete CM Projekte auswirkt. Das hat zur Folge, dass der Change Agent nicht nur während CM Projekten eine Rolle spielt, sondern das Thema Change eine Daueraufgabe darstellt, welche es auch im HR-Alltag zu bewältigen gilt. Eine der Hauptaufgaben von HR ist es, eine entsprechende Kultur zu formen, welche Wandel generell unterstützt, denn die Unternehmenskultur spielt im Zusammenhang mit jeder Veränderung eine wichtige Rolle (vgl. ebd., 1996: 23). Sie bildet die Basis für Konsens in schwierigen Situationen und muss als dynamischer Prozess verstanden werden, welcher sich dann eben auf konkrete Veränderungsprojekte auswirkt (vgl. ebd., 1996: 24f.). Eine Kultur, welche Veränderungen

begünstigt, zeichnet sich durch Offenheit, Sensibilität und somit Wachsamkeit für Entwicklungen und äussere Veränderungen, Vertrauen und Glaubwürdigkeit sowie Konfliktfähigkeit aus (vgl. ebd., 1996: 25). Es ist also die Aufgabe von HR, eine Kultur zu prägen, die die Meinungen der Mitarbeitenden aktiv abfragt und miteinbezieht, die gegenseitigen Respekt vermittelt, die Interesse an anderen Meinungen zeigt, die eine gewisse Fehlertoleranz aufweist, die den Dialog sucht, die risikofreudig ist (vgl. ebd., 1996: 26). Eine weitere Voraussetzung, welche Wandel begünstigt und durch HR massgeblich beeinflusst werden kann, ist die entsprechende Haltung gegenüber den Mitarbeitenden (vgl. ebd., 1996: 28). Es ist wichtig, sich für die Bedürfnisse der Mitarbeitenden zu interessieren und diese zu kennen. Es ist wichtig, Rahmenbedingungen für die Mitarbeitenden zu schaffen, welche es ihnen ermöglichen, ihr Humankapital möglichst vollständig einbringen zu können und zu wollen. Es ist wichtig, die Mitarbeiterpotenziale zu erkennen, das Humankapital der Mitarbeitenden wertschöpfend einzusetzen und dadurch Weiterentwicklung zu ermöglichen. Hier besteht die Aufgabe von HR also darin, die Mitarbeitenden, ihre Potenziale und Entwicklungsfelder zu kennen und zu wissen, wie das Humankapital zu Kernkompetenzen des Unternehmens zusammengesetzt werden soll sowie das Engagement und die persönliche Weiterentwicklung der Mitarbeitenden zu fördern (vgl. Becker, 2009: 304). Es ist Aufgabe von HR, massgeschneiderte Personalentwicklungsmassnahmen zu haben, welche sich aus der Unternehmens- resp. HR-Strategie ableiten und in Wertschöpfung durch die Humankapitalinvestoren resultiert. Diese Personalentwicklungsmassnahmen zielen auf folgende zwei Aspekte:

- Anpassung der Qualifikationen der Mitarbeitenden an die neuen, sich veränderten Anforderungen (vgl. Becker, 2009: 295)
- Erhöhung der Flexibilität der Beschäftigten i.S. möglichst breit angelegter Qualifikationen (vgl. Becker, 2009: 304)

Ein weiterer wichtiger Punkt, welcher in die Zuständigkeit von HR fällt, ist die Führungsentwicklung. Führungskräfte haben in Veränderungsprojekte eine überaus wichtige Rolle inne und tragen massgeblich zum Erfolg oder Misserfolg bei. Wichtig ist, dass Führungskräfte sich dieser Rolle und deren Auswirkungen bewusst sind. Während CM Projekten beeinflussen sie die Einstellung und das Verhalten ihrer Mitarbeitenden, sie müssen auf Motivation, Arbeitszufriedenheit und die Leistungs- und Wissensträger achten

und insbesondere kommunikativ wirken (vgl. Becker, 2009: 298). Auf diese Aufgaben müssen Vorgesetzte vorbereitet werden.

Und es ist auch Aufgabe des HR, die Leistung der Mitarbeitenden im Auge zu haben und somit nicht nur auf die Fähigkeiten und Kompetenzen Wert zu legen, sondern auch motivierende Rahmenbedingungen schaffen, sodass diese ihre Fähigkeiten einsetzen wollen.

Die organisatorische Wandlungsfähigkeit sicherzustellen umfasst also sämtliche Handlungsfelder des Human Capital Management: HC-Marketing, Compensation Management und Performance Management.

HR muss in seiner Gesamtheit die Rolle des Promoters für Wandel einnehmen (vgl. Kobi, 1996: 90). Gegenüber den Linienvorgesetzten und den Mitarbeitenden ist es vornehmlich der Business Partner und allenfalls weitere HC-Beratungsspezialisten, welche die Rolle des Change Agent einnehmen. Doch wie bereits geschildert streckt die organisatorische Veränderungsfähigkeit ihre Fühler in alle drei HC-Handlungsfelder aus und muss somit gesamtheitlich verstanden werden, wodurch auch HC-Systemspezialisten bei der Aufgabe der organisatorischen Veränderungsfähigkeit eine wichtige Rolle als Change Agents spielen. Aus der gesamtheitlichen Perspektive sind es letztlich auch die HR-Servicespezialisten, welche in ihren administrativen Aufgaben Change Agents im Sinne von *Change Demonstrator* sind.

Um den Kreis zu schliessen und auf die unterschiedlichen *Positionen* im Change Management aus Kapitel 3.6 zurückzukommen, könnte man sagen, dass diese Dauer-Aufgabe der Change Agents, die generelle Veränderungsfähigkeit eines Unternehmens zu unterstützen, in den Bereich der „Change-Möglichmacher“ einfließt. Diese Rolle ist somit zeitlich unbegrenzt.

Die „Change-Macher“, im Sinne von Projektleitern, finden sich in terminierten, kurz- bis mittelfristigen und zielorientierten Change Management Projekten, somit ist deren Rolle zeitlich begrenzt (vgl. Classen, 2013: 64).

4.5. Weg und Voraussetzungen

Wenn Change als fester Bestandteil von HR-Aufgaben gelebt werden soll, muss es als Bestandteil der HC-Leistungserbringung verstanden werden. Somit müssen die in Kapitel 2.4.3 beschriebenen Voraussetzungen des *Wollen*, *Können* und *Dürfen* erfüllt sein. Damit die Motivation, die Befähigung und Ermächtigung gegeben sind, muss HR die eigene Transformation durchlaufen, also Change als Leistungsnachweis an sich selber erfolgreich praktizieren, um als ernstzunehmender Partner, quasi als „*Change Demonstrator*“, in Change Aufgaben wahrgenommen zu werden.

Wollen

Die Motivation vom HR für die eigene Veränderung ist zwingend, um diese auf Veränderungen in der Organisation übertragen zu können. Ohne Veränderungsbereitschaft wird es HR nicht gelingen, in Change Projekten die angestrebten Rollen einnehmen zu können. Neben der Motivation für Veränderungen muss das HC-Selbstverständnis verinnerlicht werden. Das heisst, dass sich HR aufgrund seiner „Enabler-Funktion“ (Meyer-Ferreira, 2010: 48) als ***Enabler für Wandel*** sehen und verstehen muss, dass es damit einen Beitrag zum strategieorientierten HCM leistet, indem die für die Strategieumsetzung notwendigen und förderlichen Veränderungen angestossen werden. Im Fokus stehen also nicht die Individuen, sondern das Business (vgl. ebd., 2010: 48).

Können

Durch das neue HR-Verständnis hat die Aufgabenvielfalt deutlich zugenommen und somit auch das Kompetenzspektrum von HR-Mitarbeitern eine Erweiterung erfahren. Um Change-Aufgaben erfolgreich wahrnehmen zu können ist allen voran „Change-Kompetenz“ gefragt. Doch kann diese nicht als abschliessend betrachtet werden. Neben dem Business- und Strategieverständnis sind auch der Mut zur persönlichen Stellungnahme sowie die Durchsetzungsfähigkeit ausschlaggebend. „Learning how to insist without being insolent, to demand without being discourteous, and to persist without being pushy will be part of the HR professional’s change challenge“ (Ulrich, 1997: 12).

Dürfen

Wie in den vorangehenden Kapiteln aufgezeigt, kann ein früher Einbezug von HR in Change Prozessen entscheidend sein. Das bedeutet, dass HR letztlich von seinen Stakeholdern die Gelegenheit bekommen muss, seinen Wert zu beweisen, also einen Vertrauensvorschluss zu erhalten. Dann gilt es, diese Chance zu ergreifen und dem Vertrauen gerecht zu werden (vgl. Becker, 2001: 194).

Eine wichtige Voraussetzung für die Ermächtigung des HR's, also das Dürfen, bilden nun wiederum die oberen beiden Punkte, das Wollen und das Können. Wenn HR seine Aufgabe wahrnimmt und als Partner proaktiv auf Chancen und Gefahren bezüglich Strategieumsetzung und somit auf Veränderungsbedarf aufmerksam macht sowie die notwendigen Kompetenzen vorhanden sind, kann HR sich als Partner in Change-Aufgaben profilieren und die in den Kapiteln 4.3 beschriebenen Aufgaben innerhalb der Prozess-Phasen und entlang der strategischen HCM-Handlungsfelder für sich einnehmen. Erst wenn HR als strategischer Partner gesehen wird, wird ihm die Rolle als Change Agent überhaupt zugetraut (vgl. Fopp/Schiessl, 1999: 205).

Eine weitere Voraussetzung hingegen ist, dass HR diese Chance vom Topmanagement sowie auch der Linie erhält. Für Veränderungsvorhaben ist es entscheidend, dass das Topmanagement dahinter steht. Sie müssen nicht nur andere, sondern in erster Linie sich selber verändern. Veränderung muss also zuoberst beginnen und dort ebenfalls gelebt werden (Schuler/Jackson, 1998: 409). Den Linienvorgesetzten kommt bei Veränderungsvorhaben ebenfalls eine bedeutende Rolle zu, da sie die Veränderungen schlussendlich umsetzen müssen (vgl. Ulrich, 1997: 187f.). HR und Linie müssen deshalb eine (Business-)Partnerschaft auf Augenhöhe leben (vgl. Schuler/Jackson, 1998: 412), um auch von der Linie die Ermächtigung zu erhalten. HR kann Change nicht alleine bewältigen, kann aber einen wichtigen, eigenen Beitrag dazu leisten, eine entscheidende Rolle im Change einzunehmen.

5. Analyse von Studien zu HR-Arbeit

Viele Studien haben sich in den letzten rund 10 Jahren mit der Wahrnehmung von HR-Abteilungen vertieft. Die meisten Studien setzen sich mit der Frage auseinander, wie denn nun das neue Rollenverständnis von HR umgesetzt wurde resp. bereits gelebt wird, wie dies aktuell wahrgenommen wird und wie es um den gewünschten Wertbeitrag durch HR zur Wertschöpfung steht. Zum einen zeigen diejenigen Studien, welche sowohl Fremd- als auch Eigenbild einbeziehen, regelmässig doch sehr deutliche Unterschiede in der Selbst- und Fremdwahrnehmung. Viele Studien deuten darauf hin, dass HR-Abteilungen die an sie gestellten Anforderungen aus Fremdsicht noch nicht wirklich zufriedenstellend erfüllen und deshalb kritisch betrachtet werden (siehe z.B. Studie „HR 4 HR“, Kienbaum, 2014: 3). Zum anderen ist über die Jahre auch eine gewisse Ernüchterung seitens HR zu spüren.

Dem Thema CM wird in HR Studien regelmässig eine hohe Relevanz beigemessen. Im „HR Klima Index 2012“ (Kienbaum) rangiert CM in den DACH-Regionen auf Nummer 7 der Prioritätenliste, in der Schweiz alleine auf Platz 2. In der Kienbaum Studie „HR 4 HR“ aus dem Jahr 2014 geht CM als das zweitwichtigste Handlungsfeld hervor, sowohl aus Fremd- wie auch aus Eigensicht (Kienbaum, 2014b: 10). Ebenfalls den zweiten Prioritätenrang erreicht das Thema in der „HR-Trendstudie 2013“ von Kienbaum, im Folgejahr belegt CM Rang 3 (vgl. HR-Trendstudie 2013 & 2014a, Kienbaum). Im von Capgemini durchgeführten „HR-Barometer 2011“ rangiert CM unter den Top-Fünf Prioritäten für HR, im Jahr 2009 landete CM auf Rang 3 (vgl. Capgemini, 2011 und 2009). CM scheint für HR-Abteilungen also eine grosse Relevanz aufzuweisen. Doch wie steht es um die Umsetzung von Change Aufgaben durch das HR?

In den folgenden Kapiteln geht es darum, einen Überblick aus aktuellen Studien zur Wahrnehmung von HR-Abteilungen zu geben. Dieser Überblick erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit und Objektivität, sondern soll lediglich Anhaltspunkte für das empirische Studiendesign in Kapitel 6 liefern. In einem ersten Schritt wird auf das Image allgemein und die hierarchische Verankerung von HR-Abteilungen eingegangen. In einem zweiten Schritt soll beleuchtet werden, was diverse Studien aus Eigen- wie auch möglichst aus Fremdsicht über das Thema HR und Change Management im Spezifischen aussagen. Anschliessend werden aus diesen Studien mögliche Problemfelder von HR-Abteilungen bezüglich Change

Management Aufgaben deduktiv abgeleitet. Zum Schluss erfolgt ein Blick auf den aktuellen Stand der HR-Transformation.

5.1. Image von HR-Abteilungen

Die Kienbaum Studie „HR 4 HR 2014“ zeigt auf, dass die Reputation von HR im Unternehmen im Vergleich zu anderen Unternehmensbereichen aus Sicht der internen HR-Kunden deutlich schlechter gesehen wird. Nur 18% der Befragten gaben an, dass das Image von HR so gut sei wie das von anderen Unternehmensbereichen. HR selber sieht die eigene Reputation im Unternehmen deutlich weniger schlecht und schätzt sich etwa gleichauf mit anderen Unternehmensbereichen (vgl. Kienbaum, 2014b: 23 & 26). Aus der Haufe Studienreihe zum „HR-Image“ geht über Jahre hervor, dass HR aus Sicht seiner Kunden nach wie vor vorwiegend als Administrativer Experte gesehen wird, „[...] der sich um Aufgaben der Verwaltung und Organisation kümmert“ (Beck/Bastians, 2013: 5; vgl. Kienbaum, 2012/2013: 2; vgl. Cachelin, 2013: 6). Diese Aufgabe erfüllt HR im Wesentlichen gut, was auch die Studie von Promerit belegt: 73% der Befragten zeigten sich zufrieden bis sehr zufrieden mit der Personalorganisation und den Personalprozessen (vgl. Promerit, 2014: 8). Ihre Pflichtaufgaben scheinen HR-Abteilungen also ganz gut zu beherrschen. Bezüglich der strategischen, wertschöpfenden Ausrichtung des HR scheint es jedoch noch zu hapern. Die Kienbaumstudie „HR Strategie und Organisation 2012/2013“ geht gar von einer Abnahme der strategischen Ausrichtung von HR aus (vgl. Kienbaum, 2012/2013: 6). Diesbezüglich werden auch die Kompetenzen geringer eingeschätzt als bei den operativen, administrativen Aufgaben (vgl. Blatz/Müller, 2013: 18) resp. grössere Kompetenzlücken diagnostiziert. Es erstaunt deshalb auch nicht, dass Personaler am wenigsten mit den Attributen „strategisch“, „innovativ“ und „modern“ charakterisiert werden (vgl. Beck/Bastians, 2013: 5 & 14). Hingegen wird ihnen Vertrauenswürdigkeit, Kompetenz, Hilfsbereitschaft und Sympathie attestiert (ebd., 2013: 5 & 14). Frappant ist zudem, dass nur rund 30% der Mitarbeiter die Personalabteilung als unterstützend für sich selber oder die Abteilung erleben und rund ein Drittel die Personalabteilung für nicht notwendig hält (vgl. Beck/Bastians, 2013: 18; vgl. Cachelin, 2013: 7). Auch wird beklagt, dass die Personalabteilung die Bedürfnisse der Mitarbeiter viel zu wenig zu kennen scheint (vgl. Beck/Bastians, 2013: 12) Allgemein lässt sich der Haufe-Studie aber entnehmen, dass

rund 58% der Befragten mit den Leistungen der Personalabteilung zufrieden sind (vgl. ebd., 2013: 11). Dieser Studie lässt sich zudem auch entnehmen, dass Führungskräfte, welche in der Regel intensiveren Kontakt mit der Personalabteilung pflegen, diese generell etwas besser bewerten als Mitarbeitende (vgl. ebd., 2013: 11).

Als Schlussfolgerung lässt sich aus den Studien ableiten, dass HR nach wie vor ein eher verstaubtes, „administratives“ Image hat und es definitiv noch nicht geschafft hat, sich positiv, strategisch und wertschöpfend bei ihren internen Kunden zu positionieren. Je intensiver der Kontakt zu HR, desto positiver scheint die Wahrnehmung durch andere zu sein.

5.2. Hierarchische Verankerung von HR-Abteilungen

Beck geht davon aus, dass die hierarchische Verankerung der HR-Abteilung im Unternehmen ihren Stellenwert resp. den vom HR angestrebten und gewünschten Erfolgs- und Wertbeitrag spiegelt (vgl. Beck et. al., 2009: 10). Doch die hierarchische Verankerung von HR auf der obersten Führungsstufe scheint abzunehmen: Haben in der Studie zum „HR Image“ vom Jahr 2011 noch 61% der Personaler angegeben, im obersten Gremium vertreten zu sein, so waren es in der Studie vom Jahr 2013 nur noch 54% (vgl. Beck; Bastians, 2011a & 2013). Der „HR Klima Index 2012“ von Kienbaum hat erhoben, dass in der Schweiz rund 41% der Personaler auf der obersten Führungsstufe (Geschäftsführung / Vorstand) verankert sind (vgl. Kienbaum, 2012: 4), was für eine noch tiefere Zahl sprechen würde. Jedoch wurden im „HR Klima Index 2012“ neben der Schweiz auch deutsche und österreichische Unternehmen befragt und die Stichprobe allein für die Schweiz scheint wenig repräsentativ zu sein (n=35). In der Kienbaum Studie „HR Strategie und Organisation 2012/2013“ gaben 69% der befragten Personaler an, an die Geschäftsführung / Vorstand angebunden zu sein (Kienbaum 2012/2013: 15). Die Promerit-Studie 2014 hat in ihrer Befragung von Geschäftsführern erhoben, dass in 55% der Unternehmen HR als Mitglied in der Geschäftsleitung verankert ist. Gemäss der Promerit-Studie scheint sich dies auszuzahlen, denn Unternehmen, in welchen HR in der Geschäftsleitung verankert ist, scheinen insgesamt zufriedener mit HR und mit deren Beitrag zur Umsetzung der Unternehmensstrategie (vgl. Promerit, 2014: 7 & 21). Dies würde für die eingangs erwähnte These von Beck sprechen, wonach die Verankerung mit der wahrgenommenen Leistung korreliert. Somit scheint es

durchaus eine unterstützende, aber nicht hinreichende Variable zu sein, wenn HR im obersten Gremium verankert ist. Vermutlich bieten sich für HR-Abteilungen dadurch bessere Möglichkeiten, ihr Können unter Beweis zu stellen, frühzeitig eingebunden zu werden und ihren Beitrag zum Unternehmenserfolg zu leisten. Die Kausalität kann aus den Studien jedoch nicht beantwortet werden: Ist HR im obersten Gremium, *weil* es einen hohen Wertbeitrag liefert oder liefert HR einen hohen Wertbeitrag, *weil* es im obersten Gremium Einsitz hat und dadurch frühzeitig eingebunden ist?

5.3. Selbstbild von HR in Change Management Aufgaben

In den Jahren 2009, 2011 und 2013 wurden von der Fachhochschule Koblenz Studien zum „HR-Image“ durchgeführt (Haufe Studienreihe), wobei in der ersten Studie 2009 der Fokus ausschliesslich auf der Fremdbeurteilung der HR-Abteilung lag. In den beiden darauffolgenden Studien wurde zusätzlich das Selbstbild von Personalern erhoben, um so allfällige Diskrepanzen zwischen Fremd- und Selbstbild aufzuzeigen. Im Jahr 2011 sahen sich noch rund 60% der befragten Personalern in der Rolle als Change Agent (im Gegensatz zu 33% der Nicht-Personalern, siehe dazu Kapitel 5.4). In der darauffolgenden Studie im Jahr 2013 hat diese Selbstwahrnehmung seitens HR jedoch sehr stark abgenommen: nur noch 38% der Befragten sahen sich selber in dieser Rolle, wohingegen die Fremdwahrnehmung stabil geblieben ist (vgl. auch Abbildung 10) (Beck/Bastians, 2011a & 2013). In der Kienbaum Studie „HR Strategie und Organisation 2012/2013“ gaben rund 45%, also weniger als die Hälfte der befragten Personalern an, dass das Personalmanagement die Mitarbeiter „auf die zukünftigen Herausforderungen vorbereitet“. Und nur ein Drittel (34%) hat angegeben, dass „das Personalmanagement für eine Anpassungsfähigkeit der Organisation an neue Herausforderungen sorgt“ (Kienbaum, 2012/2013: 15). In dieser Studie bescheinigt sich HR selber also keine guten Resultate betreffend CM Aufgaben, hier insbesondere betreffend der Daueraufgabe der organisatorischen Wandlungsfähigkeit. Es erstaunt somit nicht weiter, dass dem CM Prozess grosser Nachholbedarf attestiert wird (ebd., 2012/2013: 26). Noch weniger erstaunen schliesslich die Differenzen zwischen IST- und SOLL-Kompetenzen von HR-Mitarbeitern. Die grössten Defizite ergeben sich in den Kompetenzen „Strategiekompetenz“, „Unternehmerisches Denken“, „Überzeugungs- und Durchsetzungsvermögen“, „Analysefähigkeit“, „Lern- und Veränderungsbereitschaft“ (!)

sowie „Kreativität und Innovationskraft“ (ebd., 2012/2013: 31), allesamt Kompetenzen, welche HR braucht, um in CM Prozessen eine Rolle zu spielen. Besondere Fragezeichen wirft die mangelnde Veränderungsbereitschaft auf: wenn HR selber nicht bereit ist, sich zu verändern, kann sie kaum positiv und wertschöpfend darauf einwirken, dass sich Unternehmen und Mitarbeiter verändern und schon gar nicht eine Vorreiterrolle einnehmen. Insofern erstaunt es schliesslich nicht, dass nur rund 30% der Unternehmen ihren HRBP Kompetenz als Change Agent bescheinigen (vgl. ebd., 2012/2013: 33), wobei es anzumerken gilt, dass in dieser Studie die dem Change Agent übertragenen Aufgaben eher im Bereich der dauerhaften organisatorischen Veränderungsfähigkeit zu sehen sind. Tatsache ist, dass in dieser Studie zwar ausschliesslich Personaler befragt wurden, doch handelt es sich bei den Befragten um Personen mit leitender Funktion im HR sowie Geschäftsführer und Personalvorstände. Es kann also vermutet werden, dass diese sich in der Befragung eher auf die Einschätzung der Kompetenzen der eigenen Mitarbeiter gestützt haben, was schliesslich doch einer gewissen Fremdwahrnehmung gleichkommt. Werden nicht nur Führungspersonen, sondern auch Mitarbeiter aus HR befragt, sieht die Selbsteinschätzung nämlich deutlich anders aus. So wurde in der Kienbaumstudie „HR 4 HR 2014“ der Erfüllungsgrad der Kompetenz „Innovation und Change Management“ als weitgehend erfüllt eingeschätzt (Kienbaum, 2014b: 14). Mit der Fremdeinschätzung verhält es sich wiederum anders (siehe Kapitel 5.4). Im von Droege & Comp. erhobenen „HR-Kompetenzbarometer“ aus dem Jahr 2008 bescheinigen sich rund 50% der befragten Personaler, dass sie Veränderungen aktiv treiben und Entscheidungen forcieren (vgl. Droege & Comp., 2008: 18).

Je nach Studie und Teilnehmerkreis unterscheiden sich die Resultate zum Selbstbild von HR betreffend CM Aufgaben und Kompetenzen etwas. Grundsätzlich fällt die Selbsteinschätzung zudem positiver als die Fremdeinschätzung aus. Es kann aber gesagt werden, dass sich HR selber auch noch kein zufriedenstellendes Zeugnis betreffend CM Aufgaben ausstellt. Die Rolle als Change Agent wird eher „stiefmütterlich“ ausgeführt, Change Aufgaben nur punktuell wahrgenommen (vgl. PricewaterhouseCoopers, 2011: 30): CM wird zwar als eine der grossen Herausforderungen für und im HR gesehen, dennoch sieht sich HR selber verstärkt in den anderen drei von Ulrich definierten Rollen. Dies bestätigt auch die Studie „Die Rolle und Entwicklung des HR in der DACH-Region“ aus

dem Jahr 2013. Der Rolle als Change Agent werden deutlich am wenigsten Ressourcen zur Verfügung gestellt (vgl. Covarrubias et. al., 2013, S. 10). Der Fokus dieser Funktion liegt zudem mehr auf dem Mitarbeitenden (Personalentwicklung) und weniger auf der gesamten Organisation (Organisationsentwicklung) (ebd., 2013: 9 & 16).

5.4. Fremdbild von HR in Change Management Aufgaben

Die HR-Image-Studie 2009 fokussierte ausschliesslich auf das Fremdbild von Personalabteilungen. Abgefragt wurden die Rollen nach Ulrich und somit auch die Rolle des Change Agent (vgl. Beck et. al., 2009: 11). Die Ergebnisse dieser Studie zeigen, dass nur 28% der Befragten HR in der Rolle des Change Agents sehen. Die Autoren der Studie sehen darin zwar eine Schwäche, gewichten diese jedoch nicht so hoch, da das Einnehmen dieser Rolle nicht sehr bedeutsam für das Mitarbeiterengagement sei. In den beiden Folgestudien konnten die Autoren hingegen durchaus eine Korrelation zwischen der Rollenwahrnehmung von HR als Change Agent und Mitarbeiterengagement erkennen (vgl. Beck/Bastians, 2011a: 33; vgl. Beck/Bastians, 2013: 20). Auch wenn die Kausalität in der Studie nicht abschliessend geklärt werden konnten, schliessen die Autoren daraus, dass eine „unterstützende Personalabteilung“ - und damit auch das Wahrnehmen der Rolle als Change Agent - sich durchaus positiv auf das Mitarbeiterengagement (Motivation, Commitment, Bindung, Beck/Bastians, 2013: 20) und schliesslich auf den Unternehmenserfolg auswirkt (vgl. Beck/Bastians, 2011a: 22f.; vgl. Beck/Bastians, 2013: 21f.). Dies kann als weiterer Indikator dafür gewertet werden, dass im Wahrnehmen von Change Aufgaben durch das HR ein grosses Potential für ebendieses liegt. In der Studie aus dem Jahr 2011 ist die Fremdwahrnehmung von HR in der Rolle als Change Agent leicht angestiegen auf 33%, im Jahr 2013 wurde jedoch wieder ein Wert von 28% identifiziert. Somit scheint sich HR aus Sicht seiner Kunden betreffend der Rolle als Change Agent nicht in die positive Richtung zu bewegen.

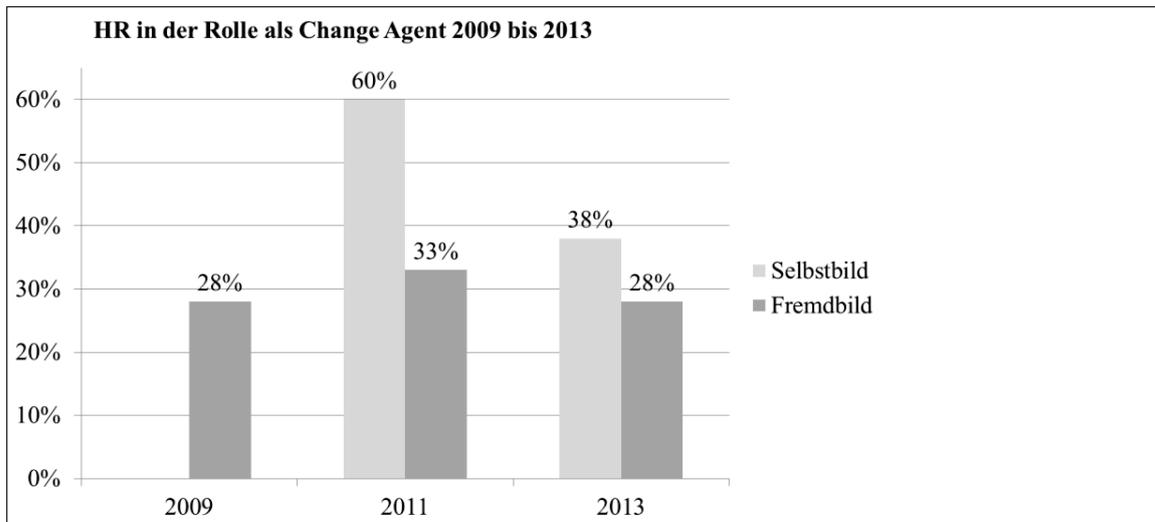


Abbildung 10: Fremd- und Selbstbild von HR als Change Agent von 2009 bis 2013 (Haufe Studienreihe)

Neben den Rollen wurden weitere 5 Dimensionen abgefragt. Interessant ist, dass betreffend Aufgaben von HR die Personal- und Organisationsentwicklung als besondere Schwäche identifiziert wurde. Ebenso wurde in dieser Studie dem HR Innovationsfähigkeit nicht bescheinigt. Beides Elemente, welche mit HR-Aufgaben in CM Prozessen, sei es im Rahmen von CM Projekten oder der Förderung der organisatorischen Wandlungsfähigkeit, einhergehen. Auch das Thema der passenden Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten wurde in den Jahren 2011 und 2013 ähnlich dürftig beantwortet, ebenso wie Innovationsfähigkeit den HR-Abteilungen auch in den Folgejahren nicht attestiert wurde (vgl. Beck/Bastians, 2011a & 2013).

Wie im oberen Kapitel aufgeführt, geht HR davon aus, die Kompetenz „Innovation und Change Management“ weitgehend zu erfüllen. Die internen Kunden scheinen dies deutlich anders zu sehen: rund 70% gehen davon aus, dass HR diese Kompetenzanforderungen nicht erfüllt (-0.72) (Kienbaum, 2014b: 14). Auch wenn in der Studie nicht weiter spezifiziert wurde, was genau unter Change Management Kompetenz zu verstehen ist, driften hier Fremd- und Selbstbild sehr deutlich auseinander.

Obschon nicht direkt nach CM Aufgaben gefragt, zeigt die Promeritstudie auf, dass sich die Unternehmensführung durchaus einen grösseren Wertbeitrag, eine frühere Einbindung und eine intensivere Begleitung durch HR in Themen wie z.B. Personalveränderungen, Kosteneinsparungen, Merger & Acquisition oder Restrukturierungen wünscht (vgl. Promerit, 2014: 5, 26, 27 & 29). Dabei handelt es sich schlussendlich um Inhalte von CM

Projekten. Auch diese Studie lässt also den Schluss zu, dass die HR-Kunden, in diesem Falle die Unternehmensführung, noch nicht ausreichend mit der Wahrnehmung von HR-Aufgaben in CM Prozessen zufrieden zu sein scheinen, da es HR noch nicht gelungen ist, sich aktiv als strategischer Partner zu positionieren, die Unternehmensstrategie zu verinnerlichen und die Mitarbeitenden entsprechend zielgerichtet zu aktivieren (vgl. Promerit, 2014: 27 & 48). Auch das „HR-Kompetenzbarometer 2008“ weist auf, dass Führungskräfte und Mitarbeiter HR weniger in der treibenden Rolle betreffend Veränderungen wahrnehmen als dies HR selber tut (vgl. Droege & Comp., 2008: 18). Auch hier fällt die Aussage, dass die Mitarbeitenden HR diesbezüglich noch kritischer wahrnehmen als die Führungskräfte.

Zusammengefasst kann also gesagt werden, dass die Fremdwahrnehmung deutlich schlechter ausfällt als die Selbstwahrnehmung. Weniger als ein Drittel der internen HR-Kunden nehmen HR in der Rolle als Change Agent wahr, gleichzeitig werden grosse Defizite betreffend CM Kompetenzen attestiert. Personal- und Organisationsentwicklung wird als eine Schwäche von HR gesehen, Innovationsfähigkeit scheint zu fehlen. Die Erwartungen ans HR betreffend Change sind deutlich höher.

5.5. Mögliche Problemfelder von HR-Abteilungen

Aus den verschiedenen Studien können unterschiedliche Problemfelder eruiert werden, mit welchen sich HR-Abteilungen im aktuellen Stadium der HR-Transformation auseinandersetzen müssen. Da diese als Hindernis für das Ausüben der verschiedenen Rollen in Change Prozessen gesehen werden können, sollen die wichtigsten in den folgenden Kapiteln beschrieben werden.

5.5.1. Bedienen unterschiedlichster Anspruchsgruppen

Zu den Kunden von HR gehören einerseits die Unternehmensleitung, andererseits die Führungskräfte, schliesslich aber auch die Mitarbeitenden. Die Bedürfnisse dieser Anspruchsgruppen können sich teilweise stark voneinander unterscheiden. Wenn man davon ausgeht, dass erst die konsequente Ausrichtung am Bedarf und den Bedürfnissen der Kunden die HR-Abteilung zu einem „Wertschöpfungs-Center“ machen, dann wird klar (vgl. Beck/Bastians, 2011a: 13), dass HR einen Spagat zu vollbringen hat und vor der grossen Herausforderung steht, teils heterogene Bedürfnisse zu befriedigen, immer mit dem Ziel,

einen wertschöpfenden Beitrag zum Unternehmenserfolg zu leisten. HR sollte also in Zukunft vermehrt den Fokus auf alle noch so unterschiedlichen Bedürfnisse richten. Zudem ist ein regelmässiger Austausch mit den internen Kunden und das Kennen derer Bedürfnisse elementar. Beides kann zu einem besseren Image beitragen.

5.5.2. *Kommunikation und Information durch HR*

Ausgehend von der Heterogenität der Anspruchsgruppen liegt der Schluss nahe, dass auch die Kommunikation und Information durch HR vielschichtig und komplex sein muss. Auch hier liegen Eigen- und Fremdwahrnehmung deutlich auseinander (vgl. z.B. Beck/Bastians, 2011a, 2013). Nur für rund ein Drittel der HR-Kunden scheinen die Leistungen von HR vollständig transparent zu sein (Kienbaum, 2012/2013: 14). Diese Studien lassen jedoch wenig Rückschlüsse auf die tatsächliche Kommunikations- und Informationsleistung von HR-Abteilung zu, da Information und Kommunikation nicht nur durch Bringschuld, sondern gleichzeitig durch Holschuld charakterisiert werden kann. Tatsache ist aber, dass in der Informations- und Kommunikationsleistung von HR eine grosse Chance liegt. Eine Chance, die HR für sich auch im Zusammenhang mit wahrgenommenen Aufgaben betreffend CM nützen sollte. Zudem sollte HR, wie in Kapitel 3.6 beschrieben, in CM Prozessen eine Vorreiter-Rolle einnehmen und Veränderungen aktiv (vor-)leben. Wie im Phasen-Modell von Kotter in Kapitel 3.5.1 beschrieben, umfasst der Schritt 6 das Sichtbarmachen und somit Kommunizieren von (Teil-) Erfolgen (vgl. Kotter/Rathgeber, 2009: 136; vgl. Kotter 2011: 2). Diesen Schritt scheint HR nicht in genügendem Ausmass vollzogen zu haben. Aber nur, wenn Erfolge aktiv ins Unternehmen kommuniziert werden, können diese einen positiven Beitrag zur besseren Akzeptanz in Unternehmen leisten (vgl. Kienbaum, 2014b: 9). HR sollte also um ein professionelles „internes HR-Marketing“ besorgt sein.

5.5.3. *Mangelndes Selbstverständnis*

Einige Studien gelangen zudem zur Erkenntnis, dass HR noch nicht über das richtige Selbstverständnis verfügt und sich demnach noch nicht ausreichend als strategischer Partner positioniert (vgl. Promerit, 2014: 47). Es scheint, als sei die richtige Servicebereitschaft von HR - und damit verbunden die Motivation - noch nicht in deren Köpfen verinnerlicht (vgl. Kapitel 2.4.3, vgl. Meyer-Ferreira, 2010: 48). HR positioniert sich selber noch viel zu stark als rein operativer und administrativer Dienstleister und weist ein „defensives Mindset“

(Cachelin, 2013: 13) auf. Das mangelnde Selbstverständnis von HR, insbesondere betreffend seiner strategischen Ausrichtung, mag aber auch an mangelnden Kompetenzen und / oder Ressourcen liegen. In erster Linie muss der Kulturwandel im HR vollzogen werden und das neue Selbstverständnis von HR adäquat verinnerlicht und gelebt werden. Das bedeutet aber auch, dass die HR-Transformation in die nächste Phase geführt und abgeschlossen werden muss.

5.5.4. Kompetenzlücken

Die Kienbaum Studie „HR 4 HR“ zeigt auf, dass nur jeder dritte HR Business Partner die an ihn gestellten Anforderungen tatsächlich erfüllt, dies insbesondere aufgrund von Kompetenzlücken, v.a. bezüglich Strategiekompetenz, Change Management Kompetenz und unternehmerischem Denken und Handeln (Kienbaum, 2014b: 5 & 13f.). In der Kienbaum Studie „HR Strategie und Organisation 2012/2013“ wird Change gar als die Kompetenz mit dem grössten Defizit erhoben (vgl. Kienbaum, 2012/2013: 35). Wenn auch nicht direkt nach Change-Kompetenzen gefragt, so zeigt die Promeritstudie auf, dass die Kompetenzen von HR heute häufig als mangelhaft empfunden werden und mit ein Grund zu sein scheinen, weshalb HR nicht frühzeitig in strategische Entscheidungen eingebunden wird (vgl. Promerit, 2014: 23, 27, 29 & 47). Ein wichtiger Ansatzpunkt scheint jedoch zu sein, dass die Kompetenzanforderungen an HR nur in den wenigsten Unternehmen überhaupt definiert wurden (vgl. Kienbaum, 2014b: 17) und somit die Grundlage fehlt, auf welcher aufgebaut werden müsste. Um die vielfältigen, neuen Aufgaben zufriedenstellend ausführen zu können, muss HR die Personalentwicklung resp. ein „systematisches Kompetenzmanagement“ für sich selber als „zentrale Aufgabe“ (Cachelin, 2013: 9; vgl. Kienbaum, 2012/2013: 35) entdecken und die benötigten Kompetenzen gezielt und kontinuierlich (weiter-)entwickeln (vgl. PricewaterhouseCoopers, 2011: 33; Kienbaum, 2014b: 5; Kienbaum 2012/2013: 3).

5.5.5. Operativ-administrative Aufgaben

Auch wenn das 3-Säulen-Modell vielerorts organisatorisch verankert wurde, so wird es meist noch nicht vollumfänglich umgesetzt resp. „vollendet“ (vgl. Kienbaum, 2012/2013: 2). Auch wenn den HR-Service-Centern und den Kompetenzzentren bessere Noten als den HRBP ausgestellt werden, haben sie noch nicht das Ende der Transformation erreicht. Die

ursprüngliche Idee des 3-Säulen-Modells, wonach durch die Verbesserung der Effizienz und Effektivität in administrativen, transaktionalen Aufgaben mehr Ressourcen für die wertschöpfenderen HR-Tätigkeiten (z.B. HRBP) geschaffen werden sollten („Qualitätsverbesserung, Kosteneffizienz und Wertschöpfungsorientierung“, Kienbaum 2012/2013: 2), ist noch nicht da, wo sie sein sollte. Die Dominanz von administrativen und operativen Aufgaben, auch durch den HRBP, scheint nach wie vor ungebrochen zu sein (vgl. Jessl, 2011: 14, vgl. Capgemini, 2011). Zwar hat sie prozentual betrachtet in den letzten Jahren durchaus von anfänglich rund 60% auf rund 38% abgenommen, dennoch sieht sich ein Grossteil der HR-Abteilungen vorwiegend als administrativer Dienstleister (vgl. Kienbaum, 2012/2013: 16 & 26). Deshalb ist eine klare Trennung von operativen und strategischen Aufgaben notwendig, um das neue Rollenverständnis adäquat umzusetzen.

5.5.6. Fehlende Transparenz über HR-Wertbeitrag

Aus der Kienbaum Studie „HR Strategie und Organisation 2012/2013“ geht hervor, dass nur in rund 25% der untersuchten Unternehmen die Personalarbeit mit Kennzahlen hinterlegt ist und sich daran messen lässt (vgl. Kienbaum 2012/2013: 14). Cachelin geht gar von einer „[...] Unfähigkeit, den eigenen Wertbeitrag aufzuzeigen und mit etablierten Kennzahlen zu verknüpfen“ (Cachelin, 2013: 13) aus. Das Messbarmachen lohnt sich aber auf jeden Fall: Wenn der positive Beitrag von HR vorliegt, gemessen und transparent gemacht wird, so liefert er gleichzeitig einen Beitrag zur besseren Akzeptanz und somit zum Image von HR. Wenn der positive Beitrag nicht resp. nicht zufriedenstellend ausfällt, so zeigt er den HR-Abteilungen selber auf, wo Ansatzpunkte für Optimierungen liegen (z.B. Kompetenzaufbau, Ressourcenengpässe, unzufriedenstellende HR Prozesse, Bedürfnisverfehlung etc.) (vgl. Kienbaum, 2012/2013: 17). Nur wenn der Wertbeitrag durch HR messbar gemacht wird, kann HR diesen auch nachweisen.

5.6. Zusammenfassung der wichtigsten Erkenntnisse

HR scheint Change Management als Kür für sich noch nicht entdeckt zu haben (vgl. Cachelin, 2013: 11). Zwar wurde das neue Rollenverständnis, meist in der Ausprägung des 3-Säulen-Modells, in vielen Unternehmen organisatorisch umgesetzt, doch wird es vielerorts offenbar nicht zufriedenstellend gelebt, weder aus Sicht der internen Kunden noch aus Sicht von HR selbst. Insbesondere der HR Business Partner, welcher insofern auch die Rolle als

Change Agent zu bedienen hätte, scheint ein Krisenherd zu sein. Strategieorientierung und die dazu benötigten Kompetenzen scheinen noch nicht zufriedenstellend ausgeprägt, operative und administrative Aufgaben prägen noch zu stark den Arbeitsalltag. Die frühzeitige Einbindung von HR in CM Prozessen wird als grosse Chance für die Profilierung von HR gesehen, doch muss HR die Rolle als Change Agent dann auch wirkungsvoll spielen und einen Wertbeitrag leisten (Kienbaum, 2014b: 31). Aus der „HRM Trendstudie 2013“ geht gar hervor, dass „[...] die Befähigung der Mitarbeitenden zum Wandel [...]“ (Cachelin, 2013: 19) von den befragten Personen als am wichtigsten für den langfristigen Unternehmenserfolg gesehen wird. Studien weisen diesbezüglich aber auf deutliche Kompetenzdefizite hin (z.B. Kienbaum, 2014b; Promerit, 2014).

Die Frage, welche empirisch untersucht werden müsste ist diejenige, warum HR allfällig nicht früh genug in CM Prozesse eingebunden wird: Liegt es an der ungenügenden hierarchischen Verankerung von HR, liegt es am mangelnden Leistungsausweis von HR, welcher durch Kompetenzdefizite, allenfalls aber auch Ressourcenknappheit oder mangelndes Interesse Seitens HR begründet sein könnte oder liegt es gar doch am Willen der beteiligten Parteien? Könnte der mangelnde Leistungsausweis nicht sogar ein Grund für die abnehmende hierarchische Verankerung von HR-Abteilungen sein?

Tatsache ist, dass HR heute kaum als Change Agent in Change Aufgaben wahrgenommen wird, weder aus Fremd- noch aus Eigensicht. Die Aufgabe als Change Agent scheinen noch im Hintergrund zu stehen, bergen aber durchaus Potential für den geforderten Wertbeitrag durch HR.

5.7. Die HR-Transformation: Stand und Ausblick

Aus den verschiedenen Studien geht klar hervor, dass die HR-Transformation im Gange ist, meist in Form der Etablierung des Drei-Säulen-Modells nach Ulrich. Und je nach Studie wird der Transformationsstand als halb leeres oder halb volles Glas beschrieben. Tatsache ist aber, dass das Glas nicht gefüllt und die HR-Transformation noch keinesfalls abgeschlossen ist (vgl. Cachelin, 2013: 3). Aus den Kapiteln 5.4 und 5.4 geht ziemlich deutlich hervor, dass HR die Aufgabe als Change Agent resp. allgemein Aufgaben im Rahmen von Change noch nicht zufriedenstellend wahrnimmt, diese gleichzeitig aber ein grosses Potential darstellen, um sich als HR strategisch und wertschöpfend zu positionieren.

Der Schluss liegt somit nahe, dass HR auch in der eigenen Transformation die Rolle als Change Agent zu wenig wahrgenommen hat. So erstaunt es auch nicht, dass „[...] mit einer steigenden Nachfrage für Change Agents zu rechnen ist, um die bevorstehende Transformation des gesamten HR Modells voranzutreiben“ (Covarrubias et. al., 2013: 21). HR sollte also in erster Linie für die eigene Transformation die Rolle als Change Agent wahrnehmen. Auch Oertig sieht einen der wesentlichen Erfolgsfaktoren für die HR-Transformation darin, dass HR das CM für die eigene Transformation entdeckt, dieses bei den internen Kunden einsetzt und „[...] einen starken Promotor an die Spitze der Transformation [...]“ (Oertig, 2009: 83) stellt. Cachelin prognostiziert der HR-Abteilung zwei mögliche Zukunftsszenarien: „Entweder sie geht ein oder sie blüht auf“ (Cachelin, 2013, S. 3). „Die grösste Herausforderung sei für die Personalabteilung also sich selbst zu verändern, um zu einem akzeptierten strategischen Partner zu werden“ (Cachelin, 2013: 12; vgl. KPMG, 2012: 25). Die nächste Phase der Transformation muss eingeläutet werden, HR muss „[...] näher an die Geschäftsprozesse des Unternehmens rücken“ (Cachelin, 2013: 15). Ansonsten laufen HR-Abteilungen Gefahr, den Erwartungen in noch stärkerem Ausmass nicht gerecht zu werden, da der Wertschöpfungsbeitrag ausbleibt und als Konsequenz Aufgaben wie z.B. das CM an andere Abteilungen abgegeben werden müssen (vgl. Cachelin, 2013: 24).

Nach Oertig verläuft die HR-Transformation in mehreren Phasen. Die erste Phase war charakterisiert durch die „Einführung neuer HR-Organisationsstrukturen“ (Oertig, 2009: 80). Diese Phase scheint in den meisten Unternehmen bereits umgesetzt. Die zweite Phase umfasst insbesondere die Kompetenzentwicklung des HR's sowie die Willensbildung im Management für das neue HR-Rollenverständnis (vgl. ebd., 2009: 80). Erst wenn diese Phase abgeschlossen ist, kann HR die strategische Rolle adäquat wahrnehmen und in die nächste Phase, welche sich insbesondere durch neue HR-Technologien 2.0 charakterisieren lässt, übertreten (vgl. ebd., 2009: 80).

In Kapitel 2.4.3 wurde dargelegt, dass *Können*, *Wollen* und *Dürfen* wichtige Voraussetzungen für die HC-Leistungserbringung darstellen. Nun scheint es, als stecken die meisten Unternehmen auch heute noch in der zweiten Phase fest. Die Promerit Studie (2014) zeigt deutlich auf, dass die Unternehmensführung sich durchaus einen grösseren Beitrag durch das HR wünscht (vgl. Promerit, 2014: 47). Das *Dürfen* sollte somit gegeben sein, auch

wenn die hierarchische Verankerung von HR nicht unbedingt dafür spricht. Das *Können* (Kompetenzen) und das *Wollen* (Motivation, HR-Rollen-/Selbstverständnis) scheinen aktuell noch grosse Herausforderungen zu sein (vgl. auch Kapitel 5.5.3 & 5.5.4), unabhängig davon, ob es nur auf Change-Aufgaben bezogen betrachtet oder generell auf den wertschöpfenden Beitrag durch HR bezogen wird.

6. Empirisches Studiendesign

In den vorangehenden Kapiteln wurde dargelegt, dass CM in praktisch allen HR-Studien weit oben auf der Prioritätenliste rangiert. Ebenfalls wurde aufgezeigt, dass Change-Kompetenzen als entscheidend für den Unternehmenserfolg erachtet werden. Somit müsste CM ein willkommenes Profilierungsfeld für Personalabteilungen sein. Dennoch wird HR und CM in den meisten Studien zu einem Randthema degradiert. Wenn in Studien nach konkreten HR-Aufgaben in CM Prozessen gefragt wird, dann wird dies meist auf einige wenige Fragen begrenzt, welche kaum in die Tiefe gehen. Zudem wurde im Kapitel 3 deutlich, dass es weder einheitliche Definitionen zu CM gibt, häufig keine klare Unterscheidung zwischen organisatorischer Wandlungsfähigkeit und CM Projekten vorgenommen wird, die Rollenbegriffe uneinheitlich verwendet werden und von keinem gemeinsam geteilten Verständnis ausgegangen werden kann.

6.1. Kritik an den bisher veröffentlichten Studien zu HR-Arbeit

Die bisherigen Studien zu HR-Arbeit im Zusammenhang mit Change Management scheinen der Autorin nicht ausreichend. Folgendes sind die drei wesentlichen Kritikpunkte:

a) Stichprobe

In vielen Studien wurden vorwiegend Personaler befragt, was zur Konsequenz hat, dass vornehmlich das Selbstbild erhoben wurde, welches subjektiv ist. Dadurch kann keine Objektivität gewährleistet werden

b) Inhaltliche Begrenzung

In der Regel wird das Thema CM nur gestreift und einige wenige konkrete Fragen zu Aufgaben im Rahmen von CM gestellt. Zudem wird in den Studien, welchen das

Rollenmodell nach Ulrich zugrunde liegt, vornehmlich nach der Rolle des strategischen Partner resp. des HRBP gefragt, mit Fokus auf die Strategieentwicklung im eigentlichen Sinne. Auch wenn das Rollenmodell nach Ulrich den meisten Personalern bekannt sein dürfte, darf nicht davon ausgegangen werden, dass dieses den internen Kunden von HR und innerhalb dieser Kundensegmente allen gleich gut bekannt ist.

c) *Operationalisierung der Fragen*

Teilweise wurden die Fragen zu pauschal gestellt und deren inhaltliches Ziel zu wenig operationalisiert. Es gibt kein einheitliches Verständnis zu CM und den Rollen innerhalb des CM, allen voran die des Change Agent. Dies kann zu unterschiedlichen Erwartungen der Stakeholder führen, was sich in einem uneinheitlichen und unklaren Bild niederschlägt.

Ziel des hier vorgestellten Studiendesigns ist es, diesen Kritikpunkten adäquat zu begegnen.

6.2. Studiendesign

Im folgenden Kapitel wird das Studiendesign aufgebaut und begründet. Dieses ist entscheidend für die Aussagekraft der Untersuchung, denn die Gültigkeit der Schlussfolgerungen hängt wesentlich von der Vorgehensweise ab (vgl. Schnell et. al., 2008: 6). Das Studiendesign umfasst eine Reihe von Entscheidungen, „[...] wann, wo, wie und wie oft die empirischen Indikatoren an welchen Objekten erfasst werden sollen“ (ebd.: 211). Es geht also konkret um die Frage, was erhoben werden soll (Fragestellung), wie dies erhoben werden soll (Methode), wo und an welchen Personen dies erhoben werden soll (Stichprobe), wann und wie häufig (Ablauf, zeitlicher Rahmen, Häufigkeit) dies erhoben werden soll.

6.2.1. Ziele, Fragestellung, Hypothese

In Kapitel 4 wurden die SOLL-Aufgaben von HR in Change Prozessen erarbeitet. Als letzte der drei dieser Arbeit zugrundeliegenden Fragestellungen geht es nun darum, was genau in einer Studie erhoben werden müsste, um die Frage, wie gut HR die definierten SOLL-Aufgaben in Change Prozessen wahrnimmt, adäquat und fundiert beantworten zu können. Die Fragestellung der Studie würde somit lauten:

- „Wie gut nimmt HR die SOLL-Aufgaben in Change Prozessen wahr?“

Dieser Frage liegt schlussendlich die Hypothese zugrunde, dass wenn HR die definierten SOLL-Aufgaben wahrnimmt, die Schlussfolgerung gezogen werden kann, dass HR in Change Prozessen die Rollen als Change Agent, Change Management Spezialist und allenfalls als Change Manager einnimmt und damit einen Beitrag zu Veränderungen und zur Erhaltung oder Stärkung der Wettbewerbssituation eines Unternehmens sowie dessen Wirtschaftlichkeit leistet. Wobei sich die Frage der Kausalität stellt: Ist HR Change Agent, weil sie die SOLL-Aufgaben ausführt oder führt HR die SOLL-Aufgaben aus, weil sie sich als Change Agent versteht? In beiden Fälle kann aber von einer Korrelation ausgegangen werden. Da die Kausalität auf das Ergebnis, i.d.S. den Wertbeitrag durch HR zum Unternehmenserfolg, kaum Einfluss hat, wird die Kausalität auch nicht als entscheidend erachtet.

6.2.2. Methode

Als Verfahren der Datenerhebung wird die internetgestützte Befragung gewählt, da Befragungen als Standardinstrument bei der systematischen Ermittlung von Meinungen, Einstellungen und Bewertungen gelten (vgl. Schnell et. al., 2008: 321) und innert kurzer Zeit eine hohe Anzahl potentieller Kandidaten erreicht werden kann. Mittels einem standardisierten (Online-) Fragebogen kann sichergestellt werden, dass allen Befragten „[...] die gleichen Fragen in gleicher Formulierung und Reihenfolge vorliegen“ (ebd.: 322f.).

Ein Fragebogen hat jedoch einige Voraussetzungen zu erfüllen. So muss der Befragte (vgl. Porst, 2008: 17)

- a) die gestellten Fragen verstehen
- b) über die zur Beantwortung benötigten relevanten Informationen verfügen
- c) diese aus dem Gedächtnis abrufen können
- d) sich dazu ein Urteil bilden können
- e) dieses Urteil in ein Antwortformat abbilden können

Entsprechend kommt der Fragelogik und -Architektur, den Antwortformaten sowie der Definition der Stichprobe eine entscheidende Bedeutung zu.

Sollte im Nachgang an eine solche Erhebung Klärungsbedarf bestehen, könnten mit ausgewählten Studienteilnehmern „wenig strukturierte Interviews“ durchgeführt werden (vgl. Schnell et. al., 2008: 322), um an zusätzliche, klärende Informationen zu kommen,

welche für die Untersuchung oder für weitergehende Untersuchungen aufschlussreich sein könnten.

6.2.3. Vor- und Nachteile der Methode

Die *Vorteile* von schriftlichen Befragungen, insbesondere bei Online-Befragungen, liegen insbesondere in der Wirtschaftlichkeit. Online-Befragungen sind schnell und kostengünstig durchführbar (vgl. Schnell et. al.: 358 & 377). Zudem müssen die erhobenen Daten nicht mehr erfasst werden sondern sind auf dem Server verfügbar (vgl. ebd.: 377). Es handelt sich zudem um ein „Feldexperiment“, in welchem der Befragte in seinem natürlichen Umfeld anzutreffen ist (vgl. ebd.: 226). Dadurch kann der Befragte den Zeitpunkt der Befragung selber wählen. Weiter ist bei Online-Befragungen die Zusicherung der Anonymität zumindest glaubwürdiger (vgl. ebd.: 359). Dadurch ist mit ehrlicheren und überlegteren Antworten zu rechnen und der Interviewer kann keinen Einfluss auf die Beantwortung der Fragen ausüben (vgl. ebd.: 359).

Die *Nachteile* von Online-Befragungen liegen zum einen in einer hohen, sei es dass der Online-Fragebogen erst gar nicht ausgefüllt wird oder aber die Befragung abgebrochen wird (vgl. ebd.: 359). Dadurch kann es zu systematischen Verzerrungen kommen, indem z.B. hauptsächlich die Personen den Fragebogen ausfüllen, welche dem Thema gegenüber, in diesem Falle der Leistung des HR-Abteilung, besonders positiv oder negativ eingestellt sind und sich dies entsprechend in den Antworten äussert oder eine negative Affektivität gar dazu führt, dass der Fragebogen erst gar nicht ausgefüllt wird. Das wiederum resultiert in einer Selbstrekrutierung resp. selbstselektionierten Stichprobe (vgl. ebd.: 359 & 380). Der grösste Nachteil liegt also in der Stichprobe, denn bei einer Selbstselektion handelt es sich um eine willkürliche und nicht zufällige Stichprobe, was zur Folge hat, dass die Ergebnisse nur schwer oder kaum verallgemeinert werden können (ebd.: 379).

Des Weiteren wird der Befragte durch die Antwortmöglichkeiten beeinflusst resp. eingeschränkt, da er seine Meinung darin abbilden muss. Auch können Zweifel an der Anonymität entstehen, da IP-Adressen zurückverfolgt werden können, was sich nachteilig auf die Ehrlichkeit der Antworten auswirken könnte.

Insbesondere dem Thema der hohen Abbrechraten kann dadurch begegnet werden, dass die „subjektiven Kosten“ für den Befragten möglichst minimiert, der Fragebogen also logisch aufgebaut sowie einfach verständlich ist und der Befragte sich leicht zurechtfindet. Zudem

ist es wichtig, dem Befragten den Nutzen, welchen seine Antworten stiften, klar zu verdeutlichen (vgl. ebd.: 360 & 383) und dadurch eine gewisse Motivation sicherzustellen.

6.2.4. Stichprobe

Als „Grundgesamtheit“ der Untersuchung können sämtliche Personaler in Schweizer Unternehmen in den Funktionen als HR Business Partner, HR-Berater und HC-Systemspezialisten in Kompetenzzentren verstanden werden, da die interessierenden Rollen resp. Aufgaben vornehmlich von diesen Funktionen wahrgenommen werden. Da der Anspruch besteht, die Objektivität der Studie gewährleisten zu können, sollen jedoch nicht nur oben beschriebene Personaler befragt werden, sondern ebenfalls die internen Kunden von HR, um das Selbstbild mit dem Fremdbild vergleichbar zu machen. Somit muss die „Grundgesamtheit“ erweitert werden auf alle Unternehmen in der Schweiz, welche Personaler in den oben genannten Funktionen anstellen und somit das Drei-Säulen-Modell der HC-Leistungserbringung umgesetzt haben. Es ist davon auszugehen, dass es sich dabei um Unternehmen mit einer Unternehmensgrösse ab 1000 Mitarbeitenden handelt, da in kleineren Unternehmen aufgrund der Grösse der HR-Abteilung das Drei-Säulen-Modell entweder nicht umgesetzt wurde oder eine Funktion nur von einer Person ausgeübt wird und somit eine starke Abhängigkeit von dieser Person sowie keine Repräsentativität vorliegt. Die Grundgesamtheit definiert sich also über die Struktur der HR-Abteilung zum einen und die Unternehmensgrösse (> 1000 Mitarbeitende) zum anderen. Es ist davon auszugehen, dass dadurch einige Hundert Unternehmen in der Schweiz in die Grundgesamtheit fallen, was eine Vollerhebung ermöglicht. Dadurch wäre zu weiten Teilen die Repräsentativität der Stichprobe gewährleistet, da aufgrund der Vollerhebung jeder in der Grundgesamtheit in die Stichprobe aufgenommen wird.

Bei solchen Untersuchungen ist jedoch erfahrungsmässig mit geringen Rücklaufquoten zu rechnen. Nach Beendigung der Erhebung muss deshalb die Frage gestellt werden, ob es Grund zur Annahme gibt, dass es aufgrund der (geringen) Rücklaufquote zu Verzerrungen der Resultate kommen könnte. Es empfiehlt sich, bei einigen ausgewählten Unternehmen, welche sich nicht an der Befragung beteiligt haben, im Nachgang telefonisch nach den Gründen zu fragen, um so ein Bild zu erhalten, ob deren Teilnahme einen Unterschied in den Resultaten ausmachen könnte. Gründe, dass ein Unternehmen nicht teilnimmt, können z.B. darin liegen, dass das Drei-Säulen-Modell nicht umgesetzt wurde oder keine CM

Projekte durchgeführt werden. Die Plausibilität der Stichprobe und schliesslich der Resultate sollte also telefonisch, qualitativ überprüft werden.

Innerhalb der Befragten sollen folgende Unterscheidungen vorgenommen werden:

Erhebung des Selbstbildes:

Auf der einen Seiten sollen Personaler in den Funktionen HR Business Partner, HR-Berater und HR-Systemspezialisten befragt werden. Aufgrund der Funktionsunterscheidungen könnten aus den Ergebnissen allenfalls Rückschlüsse daraus gezogen werden, welche Rollen vornehmlich von welchen Funktionen ausgeführt werden.

Erhebung des Fremdbildes:

Auf der anderen Seiten sollen die internen Kunden von HR befragt werden. Die Ansprüche an HR sind je nach Anspruchsgruppe unterschiedlich. Zudem richten sich die unterschiedlichen HR-Aufgaben an unterschiedliche Adressaten. Gewisse Aufgaben, insbesondere im Vorfeld der eigentlichen Umsetzung von CM Projekten, erschliessen sich vermutlich nur dem Oberen Management. Das hat zur Folge, dass nicht alle HR-Aufgaben durch alle Gruppen in gleichem Ausmass beobachtbar sind. Aus diesem Grund soll innerhalb der Population der HR-Kunden folgende Unterteilung gemacht werden:

- Geschäftsführung / Geschäftsleitung (GF/GL)
- Oberes Management (OM)
- Mittleres Management (MM)
- Unteres Management (UM)
- Mitarbeitende ohne Führungsfunktion (MA)

Ohne eine solche Gruppierung könnten die Resultate dahingehend verfälscht werden, dass Angaben zu Sachverhalten gemacht würden, welche reine Mutmassungen wären.

Die so gewählte Stichprobe erlaubt also zum einen den Vergleich zwischen unterschiedlichen HR-Funktionen, zwischen Selbst- und Fremdwahrnehmung von HR und innerhalb der Fremdwahrnehmung den Vergleich zwischen verschiedenen Anspruchsgruppen.

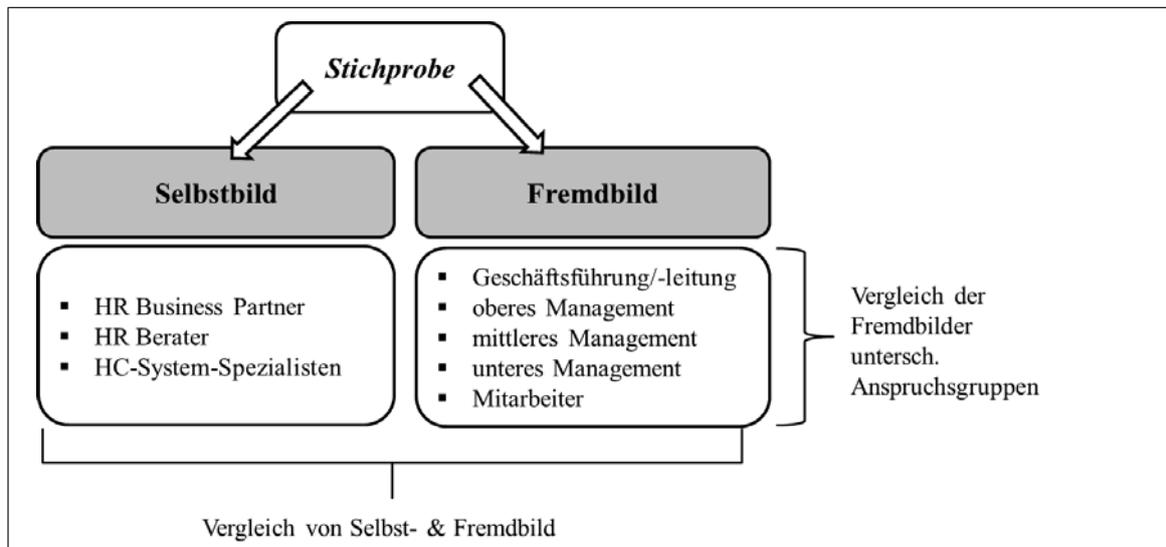


Abbildung 11: bildliche Darstellung der Stichprobe

6.2.5. Ablauf, zeitlicher Rahmen und Häufigkeit

Vor der eigentlichen Untersuchung und dem vorangehenden Pretest müsste eine empirische Verifizierung der aus der Theorie heraus definierten SOLL-Aufgaben erfolgen. Um eine möglichst hohe Sicherheit zu haben, dass der Test das misst, was er messen sollte (vgl. Schnell et. al., 2008: 155), nämlich das Wahrnehmen von Rollen innerhalb des Change Management, und somit überhaupt seinen Zweck erfüllt (vgl. Hirsig/de With, 1998: 6.21), muss sichergestellt werden, dass in Unternehmen, in welchen Change Aufgaben durch HR-Abteilungen *erfolgreich* wahrgenommen werden, auch tatsächlich die definierten SOLL-Aufgaben zu bewältigen sind. Nachdem die definierten SOLL-Aufgaben empirisch verifiziert und allenfalls angepasst oder erweitert wurden, müsste in einem Pretest der Fragebogen dahingehend überprüft werden, ob eine gültige und zuverlässige Messung möglich ist (vgl. Schnell et. al., 2008: 11). Es geht insbesondere darum, das Verständnis der Fragen, das Interesse und die Aufmerksamkeit der Befragten sowie die Dauer der Befragung zu testen (vgl. ebd.: 347). Dies erfolgt an einer ausgewählten, kleinen Stichprobe und führt je nach Ergebnis zu entsprechenden Anpassungen am Fragebogen.

In einem nächsten Schritt geht es darum, die Grundgesamtheit an definierten Unternehmen anzuschreiben und die Vollerhebung durchzuführen.

Bei einer solchen einmaligen Erhebung handelt es sich um eine Querschnittsuntersuchung, welche den Nachteil hat, dass zeitliche Veränderungen und Entwicklungen nicht erfasst werden können. Die Teilnahme eines Unternehmens an einer solchen Befragung soll kein Selbstzweck sein, sondern zum Ziel haben, Optimierungspotential zu erheben, wie HR-Abteilungen ihren Wertbeitrag steigern können. Der Optimierungserfolg kann jedoch nur durch mehrmaliges Messen festgestellt werden. Um die Frage zu beantworten, ob sich die HR-Abteilungen entwickelt und sich deren Aufgabenset verändert hat, empfiehlt sich deshalb eine „Hybrid-Studie“, eine Kombination aus Längs- und Querschnittsstudie (vgl. www.wirtschaftslexikon24.com, 29.04.2015). Um eine Hybrid-Studie würde es sich deshalb handeln, da eine reine Panelstudie (vgl. Schnell et. al., 2008: 238ff.), in welcher *die gleichen Personen* über einen bestimmten *Zeitraum* erfasst würden, aufgrund der „Panelmortalität“ (vgl. ebd.: 240) und insbesondere aufgrund von Fluktuationen in den Unternehmen kaum durchführbar ist. Das Ziel wäre also, nicht nur einmalig, sondern mehrmalig, jeweils im Abstand von rund 5 Jahren, in den gleichen Unternehmen die *gleichen Gruppen* und die *gleichen Funktionen* zu befragen. 5 Jahre scheinen der Autorin eine angemessene Zeit für Entwicklungen.

Der Nachteil einer Hybrid-Studie liegt, ähnlich wie bei Panel-Studien, darin, dass sich über mehrmalige Untersuchungen gewisse Effekte bei den Teilnehmenden einstellen könnten, da ja die gleichen Funktionen in den gleichen Unternehmen untersucht werden sollten und somit durchaus auch die gleichen Personen mehrmalig an der Studie teilnehmen könnten, wenn sie zum nächsten Untersuchungszeitpunkt noch im Unternehmen in der gleichen Funktion tätig wären. Nach einer erstmaligen Messung könnte der Befragte z.B. stärker auf die Aufgaben von HR aufmerksam werden und sich in der Folge intensiver mit diesen auseinandersetzen, was sich darin äussern könnte, dass in einer wiederholten Messung ein anderes Bild über den Erfüllungsgrad abgegeben würde (vgl. ebd.: 219 & 241). Da die Befragung aber im Abstand von rund 5 Jahren durchgeführt würde, sollten sich solche „Paneleffekte“ nicht als gravierend herausstellen.

6.3. Der Fragebogen

Wie in Kapitel 6.2 erwähnt, müssen die gestellten Fragen verständlich sein und die Befragten müssen über die Informationen verfügen, die es zur Beantwortung braucht. Somit

sollten die Fragen klar, einfach und eindeutig formuliert und einheitlich verstanden werden und möglichst wenig Interpretationsspielraum lassen (vgl. Porst, 2008: 19ff.). Der Fokus liegt auf den definierten SOLL-Aufgaben von HR. Es geht darum zu erheben, wie die Einstellung zu konkreten Aufgaben in Unternehmen ist. Es geht nicht darum, Anlässe, Ziele, Instrumente oder gar Erfolgsfaktoren von Change Management zu erheben. Es wird davon ausgegangen, dass Change keinen Selbstzweck darstellt, die vielfältigen Gründe bereits hinreichend untersucht wurden und das Ziel schlussendlich immer in der Steigerung der Wirtschaftlichkeit des Unternehmens liegt.

6.3.1. Erfolgsfaktor Operationalisierung

Wie in den Kapiteln 3.2 und 3.6 dargelegt, handelt es sich bei Change Management, Change Agent und Change Manager um nicht exakt definierte Begriffe sondern vielmehr theoretische resp. gedankliche Konstrukte. „Eine empirische Untersuchung setzt die Präzisierung der zur Erklärung verwendeten Konzepte und Begriffe voraus“ (Schnell et al., 2008: 11). Es stellt sich somit die Frage, wie den theoretischen Begriffen und Konstrukten Change Management, Change Agent und Change Manager beobachtbare Indikatoren zugeordnet werden können, sodass überhaupt eine adäquate Einschätzung möglich wird (vgl. ebd.: 11).

Wie im Kapitel 6.1 beschrieben, übt die Autorin insbesondere an der Operationalisierung der Rollen und Begriffe Kritik in bisherigen Studien aus. Fragen, wie z.B. „wie gut nimmt ihre HR-Abteilung die Rolle als Change Agent ein“ sind nicht zielführend, da jeder Befragte eine andere Vorstellung vom Konstrukt „Change Agent“ aufweist und die Frage somit nicht eindeutig gestellt ist, da der Begriff nicht operationalisiert wurde. Der Operationalisierung, also der Zuordnung von beobachtbaren Indikatoren zu den theoretischen Begriffen (vgl. ebd.: 11 & 127), kommt somit eine entscheidende Bedeutung zu, diese kann als Erfolgsfaktor verstanden werden.

Die Operationalisierung soll über die Beschreibung von Aufgaben erfolgen und weitestgehend auf unklar definierte Konstrukte wie z.B. Change Agent und Change Manager verzichtet werden. Wenn also beobachtet werden kann, dass HR die definierten SOLL-Aufgaben wahrnimmt, kann dies als Ausprägung der Rolle verstanden werden.

Die Fragen nach den HR-Aufgaben müssen so gestellt werden, dass möglichst alle Befragungsteilnehmer das gleiche darunter verstehen. Aus diesem Grund muss nicht nur

darauf geachtet werden, dass theoretische Konstrukte vermieden werden, sondern ebenfalls auf Begriffe wie z.B. „häufig“, „zeitnah“ oder „proaktiv“ verzichtet werden, da auch deren Wahrnehmung subjektiv und somit nicht für alle gleich ist.

Zudem soll nicht nach einigen wenigen Aufgaben sondern nach einem ganzen Bündel gefragt werden. Als Basis für die Fragen werden die in Anhang I aufgeführten HR-Aufgaben in CM-Prozessen verwendet.

6.3.2. Aufbau des Fragebogens

Da sowohl Selbst- als auch Fremdbild erhoben werden und innerhalb des Fremdbildes unterschiedliche Gruppen definiert wurden, ist davon auszugehen, dass nicht alle Fragen für alle Gruppen die gleiche Relevanz aufweisen resp. adäquat beantwortet werden können. Ziel ist es, den unterschiedlichen Gruppen nur die Fragen vorzulegen, welche sie beurteilen und dadurch ohne Mutmassungen beantworten können. Aus diesem Grund wird der Fragebogen pro Gruppe aus einem Satzbaukasten an Fragen zusammengesetzt.

Dennoch ist davon auszugehen, dass bei einigen Fragen nicht alle Mitglieder einer Gruppe diese adäquat beantworten können, da dies von Faktoren wie z.B. Involvierungsgrad der unterschiedlichen Hierarchiestufen, Offenheit und Transparenz in der Kommunikation, Unternehmenskultur etc. abhängig ist und somit von Unternehmen zu Unternehmen unterschiedlich ausfallen wird. Bei solchen Fragen, wo die Vermutung besteht, dass diese nicht durch die gesamte Gruppe adäquat beantwortet werden kann, wird als weitere Antwortoption „ich weiss es nicht“ eingebaut, welche Mutmassungen entgegenwirken soll und wiederum Aufschluss darüber geben könnte, wie gut die Aufgaben von HR in der Belegschaft bekannt sind.

Des Weiteren wird an dieser Stelle davon ausgegangen, dass die Geschäftsführung / Geschäftsleitung, auch wenn sie nicht selber direkter Adressat aller HR-Aufgaben ist, über das nötige Wissen verfügt, ob HR diesen Aufgaben nachkommt. Im Anhang III wurden die HR-Aufgaben aus den Kapitel 4.3 und 4.4 sowie Anhang I um die Adressaten nach der Stichprobenlogik ergänzt.

<i>Selbstbild</i>	<i>Fremdbild</i>				
HR	GF/GL	oberes Mgmt.	mittleres Mgmt.	unteres Mgmt.	Mitarbeiter
Demograph. Fragen	Demographische Fragen				
Fragen zu HR	Fragen zu HR				
Fragen zu Bedeutung von Veränderungen					
Fragen Aufgaben Phase I					
Fragen Aufgaben Phase II					
Fragen Aufgaben Phasen III bis V					
Fragen zur organisatorischen Wandlungsfähigkeit					
Fragen zur Ergründung, warum Aufgaben allfällig nicht wahrgenommen werden					

Abbildung 12: Satzbaukastenprinzip des standardisierten Fragebogens

Der Fragebogen lässt sich grob in fünf Bereiche gliedern: demographische Fragen, Fragen zu HR-Abteilungen, Fragen zu Wichtigkeit von Veränderungen, Fragen zu konkreten Aufgaben von HR in Veränderungsprojekten sowie Fragen zur Ergründung, warum allenfalls Aufgaben durch HR nicht wahrgenommen werden.

- **Demographische Fragen**

Demographische Fragen sind notwendig, um die in der Stichprobe definierten Gruppen und Funktionen eruieren zu können. Sie können gegliedert werden in personenbezogene Fragen (aktuelle Funktion) und unternehmensbezogenen Fragen (Unternehmensgrösse).

- **Fragen zu HR**

In diesem Bereich geht es darum, Fragen zu stellen, welche weitere Erkenntnisse bringen könnten. So wird z.B. nach der hierarchischen Verankerung von HR im Unternehmen oder der Häufigkeit der Kontakte des Befragten mit HR gefragt.

- ***Bedeutung von Veränderungen***

Hier geht es ausschliesslich darum zu erheben, ob Veränderungen in der aktuellen und zukünftigen Situation des Unternehmens als wichtig erachtet werden. In Unternehmen, in welchen Veränderungen kein hoher Stellenwert beigemessen wird, kann zum einen nicht davon ausgegangen werden, dass HR eine Rolle darin spielt, zum anderen sollten Veränderungssituationen dann auch weniger als Chance für HR-Abteilungen verstanden werden.

- ***Fragen zu Aufgaben von HR bei Veränderungsvorhaben***

In diesem Hauptteil geht es darum zu erfahren, ob resp. in welchem Ausmass HR-Abteilungen die definierten SOLL-Aufgaben wahrnehmen. Bei einigen Fragen soll nicht nur die IST-Situation erhoben werden, sondern ergänzend danach gefragt werden, ob z.B. eine stärkere oder frühere Involvierung durch HR gewünscht wird. Dadurch können weitere Ansatzpunkte für Optimierungen erhoben werden.

- ***Ergründungsfragen***

Mit diesen Fragen sollen Anhaltspunkte gewonnen werden, warum allenfalls die definierten SOLL-Aufgaben durch HR nicht wahrgenommen werden. In Kapitel 4.5 wurden als Voraussetzung für die Leistungserbringung das Wollen, das Können und das Dürfen beschrieben. Im Kapitel 5.5 wurde, abgeleitet aus den Erkenntnissen verschiedener Studien zu HR-Arbeit, insbesondere das Wollen und das Können als heutige Problemfelder von HR-Abteilungen beschrieben. Diese Fragen sind thematisch passend eingebaut in den Hauptteil des Fragebogens. Dadurch sollen Anhaltspunkte für Entwicklungspotential erhoben werden, welche in der zweiten Messung nach fünf Jahren auf Fortschritte hin überprüft werden können.

6.3.3. Fragen- und Antwortformate

Im Fragebogen sollen vorwiegend geschlossene Fragen eingesetzt werden, um die Ergebnisse „messbar“ (vgl. Porst, 2008: 51) und zwischen den Unternehmen sowie über die Zeit hinweg vergleichbar zu machen.

Zum einen werden dichotome Antwortmöglichkeiten auf einer Nominalskala verwendet, welche ermöglichen, dass jedes Objekt genau einer Klasse zugeordnet und dadurch

unterschieden werden kann (vgl. Schnell et. al., 2008: 143); z.B. kann jeder Befragte einem Geschlecht (männlich oder weiblich) zugeordnet werden.

Daneben werden Antwortmöglichkeiten auf einer Intervallskala verwendet, da ein Fragebogen als echtes Messinstrument die Voraussetzungen einer Intervallskala erfüllen sollte (vgl. Porst, 2008: 72). Intervallskalen charakterisieren sich dadurch, dass die Intervalle die gleiche Grösse besitzen (vgl. Schnell et. al., 2008: 143) und somit die Unterschiede gleich gross sind. Dadurch wird nicht nur eine Unterscheidung und Rangordnung möglich, sondern die Ränge besitzen die gleichen Abstände. In vielen empirischen Studien werden zur Messung von Einstellungen Ordinalskalen verwendet, deren Ausprägungen in einer relationalen Beziehung zu einander stehen (vgl. Porst, 2008: 71). Das Problem an solchen Skalen hingegen ist, dass man nur annimmt, dass die Abstände der Antwortmöglichkeiten zueinander gleich gross sind. Im Beispiel einer 3er-Skala von „nie – manchmal – immer“ würde man also davon ausgehen, dass der Abstand zwischen „nie“ und „manchmal“ gleich gross sei wie derjenige zwischen „manchmal“ und „immer“. Die Bewertung dieser Ausprägung durch den Befragten ist jedoch rein subjektiv und führt somit zu einer subjektiven Wahrnehmung. Man kann also zwar eine Ausprägung der Einstellung feststellen, aber nicht davon ausgehen, dass diese Ausprägung von allen in der gleichen Art verstanden wird. Aus diesem Grund soll in dieser Arbeit eine Skala in **Prozentangaben der möglichen Fälle** verwendet werden und fünf Antwortmöglichkeiten beinhalten:

- 0 bis 19% der Fälle
- 20 bis 39% der Fälle
- 40 bis 59% der Fälle
- 60 bis 79% der Fälle
- 80 bis 100% der Fälle

Dadurch werden Aussagen möglich, dass z.B. eine Aufgabe in weniger als 20% der möglichen Situationen wahrgenommen wird. Es handelt sich hierbei zwar immer noch um subjektive Wahrnehmung der Befragten, welche aus dem Gedächtnis abgerufen werden muss und keine Sicherheit besteht, dass jede einzelne Situation tatsächlich beurteilt und aus dem Gedächtnis abgerufen werden kann, jedoch ist der zugrundeliegende Raster für alle gleich. Dadurch wird auch das Problem der Regelmässigkeit gelöst, indem auf Begriffe wie „manchmal“ oder „immer“ verzichtet wird. Wenn eine Aufgabe durch HR z.B. nur einmal

wahrgenommen wurde, sich aber auch nur eine einmalige Chance dazu geboten hat, so entspricht dies 100% der möglichen Fälle. Wenn sich jedoch z.B. fünf Möglichkeiten für die Aufgabe geboten haben, entspricht dies nur 20% der möglichen Fälle. Dadurch wird allen Befragten der gleiche Horizont an Regelmässigkeiten vorgelegt und die Intervallabstände der Skala sind gleich gross.

Verschiedentlich wird darüber diskutiert, ob Skalen mit einer geraden oder ungeraden Anzahl Antwortmöglichkeiten sinnvoller seien. An dieser Stelle soll eine Skala mit 5 Ausprägungen verwendet werden, da sich eine Hunderterskala für entweder 5 oder 10 Ausprägungen eignet und nicht davon auszugehen ist, dass eine so feine Unterscheidung in 10 Antwortkategorien den gewünschten Mehrwert bringen würde, da die Bewertung aus dem Gedächtnis erfolgen muss und dadurch keine sehr hohe Genauigkeit erreicht werden kann. Es wird angenommen, dass fünf Ausprägungen eine genug differenzierte Darstellung einer Position erlauben (vgl. Porst, 2008: 75).

Es kann nicht ausgeschlossen werden, dass die mittlere Ausprägung vorwiegend von denjenigen gewählt wird, welche einem gewissen Sachverhalt gegenüber unentschlossen sind und deshalb eine Art „Fluchtkategorie“ darstellt (vgl. ebd.: 81). Dies kann auch als eine Chance für eine bessere Positionierung von HR verstanden werden. Wie bereits erwähnt soll bei einigen Fragen zusätzlich die Antwortmöglichkeit „ich weiss es nicht“ eingebaut werden, um zu vermeiden, dass die mittlere Ausprägung auch für die Unwissenden eine Fluchtkategorie darstellt und dadurch zu einer Verfälschung der Resultate führt.

6.3.4. Einleitende Fragen

Im Folgenden soll auf die einzelnen Fragen des Fragebogens eingegangen werden. In diesem Unterkapitel geht es um demographische Fragen, Fragen zur HR-Abteilung und Fragen zur Priorität von Veränderungsprojekten. Es wird jeweils tabellarisch die Frage inkl. deren als sinnvoll erscheinendes Antwortformat dargestellt sowie begründet, weshalb die Frage gestellt wird, da sich diese nicht aus den SOLL-Aufgaben ableitet.

Demographische Fragen:

Frage	Antwortmöglichkeit
Ich habe folgendes Geschlecht	männlich / weiblich

<p><i>Begründung der Frage:</i> Es kann untersucht werden, ob sich die Wahrnehmung nach Geschlechtern signifikant unterscheidet.</p>	
<p>Ich bin in folgender Funktion tätig</p>	<p><i>Für Selbstbild:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ HR Business Partner o.ä. ▪ HR Berater / HR Consultant / HR Manager o.ä. ▪ HR-Systemspezialist in HR-Kompetenzzentrum <p><i>Für Fremdbild:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Geschäftsführung / Geschäftsleitung ▪ Oberes Management ▪ Mittleres Management ▪ Unteres Management ▪ Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung
<p><i>Begründung der Frage:</i> Es kann untersucht werden, ob sich die Wahrnehmung nach Fremd- und Selbstbild und innerhalb dieser nach Gruppen unterscheidet</p>	
<p>Das Unternehmen, in welchen im tätig bin, beschäftigt folgende Anzahl an Mitarbeitenden</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ weniger als 1'000 ▪ Zwischen 1'000 und 5'000 ▪ Zwischen 5'000 und 10'000 ▪ Mehr als 10'000
<p><i>Begründung der Frage:</i> Es kann untersucht werden, ob sich die Wahrnehmung nach Unternehmensgrösse unterscheidet</p>	

Fragen zur HR-Abteilung:

Frage	Antwortmöglichkeit
<p>HR ist in unserem Unternehmen in der Geschäftsleitung vertreten</p>	<p>Ja / Nein</p>
<p><i>Begründung der Frage:</i> Es kann untersucht werden, ob HR auf der obersten Führungsebene vertreten ist und ob dies mit einer besseren Beurteilung korreliert.</p>	
<p><i>Selbstbild:</i> Unsere HR-Abteilung hat folgenden Kontakt mit ihren Kunden</p> <p><i>Fremdbild:</i> Ich habe folgenden Kontakt mit unserer HR-Abteilung</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ mindestens 2 mal pro Woche ▪ 3 bis 4 mal pro Monat ▪ 1 bis 2 mal pro Monat ▪ weniger als 1 mal pro Monat ▪ noch nie

<p><i>Begründung der Frage:</i> Es kann aus Selbst- und Fremdsicht untersucht und miteinander verglichen werden, wie häufig der Kontakt mit HR stattfindet. Es kann der Frage nachgegangen werden, ob zwischen Kontakthäufigkeit und Beurteilung eine Korrelation besteht.</p>	
<p><i>Selbstbild:</i> Unsere internen Kunden kennen die Ansprechpartner aus der Personalabteilung persönlich</p> <p><i>Fremdbild:</i> Ich kenne meinen Ansprechpartner in der HR-Abteilung persönlich</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ in 0 bis 19% der Fälle ▪ in 20 bis 39% der Fälle ▪ in 40 bis 59% der Fälle ▪ in 60 bis 79% der Fälle ▪ in 80 bis 100% der Fälle
<p><i>Begründung der Frage:</i> Es kann aus Selbst- und Fremdsicht sowie deren Untergruppen untersucht und miteinander verglichen werden, wie gut sich HR und ihre Kunden persönlich kennen. Es kann der Frage nachgegangen werden, ob zwischen persönlichem Kennen und Beurteilung eine Korrelation besteht.</p>	
<p><i>Selbstbild:</i> Unsere internen Kunden können sich mit Fragen und Anliegen an die HR-Abteilung wenden</p> <p><i>Fremdbild:</i> Ich kann mich mit Fragen und Anliegen an die HR-Abteilung wenden</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ in 0 bis 19% der Fälle ▪ in 20 bis 39% der Fälle ▪ in 40 bis 59% der Fälle ▪ in 60 bis 79% der Fälle ▪ in 80 bis 100% der Fälle
<p><i>Begründung der Frage:</i> Es kann aus Selbst- und Fremdsicht sowie deren Untergruppen untersucht und miteinander verglichen werden, wie gut HR ansprechbar ist. Es kann der Frage nachgegangen werden, ob zwischen Ansprechbarkeit und Beurteilung eine Korrelation besteht.</p>	

Fragen zur Bedeutung von Veränderungen:

Frage	Antwortmöglichkeiten
<p>Folgende drei Themen sehe ich für unsere HR-Abteilung als Top-Prioritäten in den nächsten 1 bis 3 Jahren</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Führungskräfteentwicklung ▪ Qualifizierung und Weiterbildung von Mitarbeitenden ▪ Talentmanagement ▪ Performancemanagement ▪ Arbeitgeberattraktivität ▪ Veränderungsmanagement („Change Management“) ▪ Strategische Personalplanung

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nachfolgeplanung ▪ Kompetenzmanagement ▪ Erhöhung der Besetzungsqualität von Top- und Schlüsselpersonen ▪ demographischer Wandel ▪ Diversity ▪ Corporate Social Responsibility
<p><i>Begründung der Frage:</i> Es kann untersucht werden, welche Priorität dem Thema Veränderungsmanagement / Change Management zukommt.</p>	

6.3.5. Fragen zu Aufgaben von HR bei Veränderungsprojekten

Der eigentliche Hauptteil des Fragebogens besteht aus Fragen zu den Aufgaben von HR bei Veränderungsprojekten. Die Fragen inkl. der als sinnvoll erscheinenden Antwortmöglichkeiten werden tabellarisch dargestellt. Es wird jeweils aufgeführt, auf welche Aufgabe die Frage abzielt, wer die Adressaten der Frage sind sowie kurz begründet, warum die Frage auf diese Weise gestellt wurde. Die Frage an sich, also deren Zweck, wird jedoch nicht mehr weiter begründet, da er sich aus den hergeleiteten SOLL-Aufgaben ableitet. Dazwischen finden sich vereinzelt Fragen, welche der Ergründung dienen, warum Aufgaben allfällig nicht wahrgenommen werden. Diese sind dadurch gekennzeichnet, dass sie sich auf keine konkrete Aufgabe beziehen.

Die Logik der Reihenfolge der Fragen leitet sich nach den fünf Phasen bei Veränderungsprojekten ab, da davon auszugehen ist, dass dies in etwa dem natürlichen Ablauf entspricht, in welchem die Aufgaben allfällig wahrgenommen werden. Die Fragen beziehen sich schlussendlich auf Sachverhalte, welche in der Vergangenheit ein- oder mehrmalig beobachtet werden konnten, zum aktuellen Zeitpunkt jedoch aus dem Gedächtnis reproduziert werden müssen. Es ist davon auszugehen, dass es für den Befragten erleichternd wirkt, wenn die Fragen in der Reihenfolge des tatsächlichen Anfallens der Aufgaben gestellt werden und den Vorgang der Reproduktion unterstützen. Auch wenn das allfällige Wahrnehmen der Aufgaben zum Zeitpunkt des Ausfüllens des Fragebogens in der Vergangenheit liegt, werden die Fragen in der Gegenwart gestellt. Damit soll dem Befragten signalisiert werden, dass es sich nicht um einmalige, in der Vergangenheit angefallene Aufgaben handelt, sondern zeitlich übergreifend, in die Gegenwart reichend und sich

wiederholend sein können. Selbstverständlich muss jedoch in der Anleitung zum Fragebogen darauf hingewiesen werden, dass sich der Befragte bei der Beantwortung der Fragen auf einen Zeithorizont der letzten 1 bis 3 Jahre beziehen und möglichst sämtliche Fälle miteinbeziehen soll.

Aufgabe	
Regelmässig und proaktiv auf Chancen und Gefahren hinweisen	
Frage 1	Antwortmöglichkeit
Unsere HR-Abteilung weist auf Chancen und Gefahren hin	<ul style="list-style-type: none"> ▪ in 0 bis 19% der möglichen Fälle ▪ in 20 bis 39% der möglichen Fälle ▪ in 40 bis 59% der möglichen Fälle ▪ in 60 bis 79% der möglichen Fälle ▪ in 80 bis 100% der möglichen Fälle
Adressaten der Frage	GF/GL, OM
Begründung der Fragestellung	
Begriffe wie „regelmässig“ oder „proaktiv“ werden vermieden, da diese unterschiedlich und somit subjektiv verstanden und interpretiert werden. Ziel ist ein einheitliches Verständnis der Fragen mit wenig Interpretationsspielraum. Die Skala wird gewählt, weil sie eine Differenzierung nach Anzahl Möglichkeiten erlaubt.	

Aufgabe	
Sich Gehör in Entscheidungsgremien verschaffen	
Frage 2	Antwortmöglichkeit
Unser oberster HR-Vertreter hat Gehör in den wichtigen Entscheidungsgremien wie der Geschäftsleitung und dem obersten Management	<ul style="list-style-type: none"> ▪ in 0 bis 19% der möglichen Fälle ▪ in 20 bis 39% der möglichen Fälle ▪ in 40 bis 59% der möglichen Fälle ▪ in 60 bis 79% der möglichen Fälle ▪ in 80 bis 100% der möglichen Fälle
Adressaten der Frage	GF/GL, OM
Begründung der Fragestellung	
„Entscheidungsgremien“ werden spezifiziert zur Vermeidung von Interpretationsspielraum. „HR“ wird durch den obersten Vertreter spezifiziert, da nicht das gesamte HR Gehör haben wird. Der Begriff „Gehör“ wird nicht weiter spezifiziert und eröffnet somit einen gewissen Spielraum. Jedoch richtet sich die Frage nur an die obersten beiden Gremien, wo das allfällige Gehör direkt anfällt. Die Skala wird gewählt, weil sie eine Differenzierung nach Anzahl Möglichkeiten erlaubt.	

Aufgaben	
<ul style="list-style-type: none"> • Regelmässig und proaktiv auf Chancen und Gefahren hinweisen • Gefühl der Dringlichkeit für Wandel wecken 	
Frage 3	Antwortmöglichkeit
HR initiiert Veränderungen und treibt diese voran	<ul style="list-style-type: none"> ▪ in 0 bis 19% der möglichen Fälle ▪ in 20 bis 39% der möglichen Fälle

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ in 40 bis 59% der möglichen Fälle ▪ in 60 bis 79% der möglichen Fälle ▪ in 80 bis 100% der möglichen Fälle
Adressaten der Frage	GF/GL, OM
<i>Begründung der Fragestellung</i>	
<p>Die Aktivität von HR soll auf verschiedene Arten erfragt werden, um ein Gesamtbild zu erhalten. Das Gefühl der Dringlichkeit ist schwierig zu erfragen, da es viel Interpretationsspielraum zulässt. Aus diesem Grund erfolgt die Beschränkung auf die Begriffe „initiiert“ und „vorantreiben“. Zudem zielt die Frage auf das „Können“ ab, ob also die notwendigen Fähigkeiten im HR vorhanden sind.</p> <p>Die Skala wird gewählt, weil sie eine Differenzierung nach Anzahl Möglichkeiten erlaubt.</p>	

Aufgabe	
Zielt auf keine konkrete Aufgabe ab Zielt auf das „Wollen“ (Veränderungsbereitschaft)	
Frage 4	Antwortmöglichkeit
HR wird als strategischer Partner des oberen Management wahrgenommen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ in 0 bis 19% der möglichen Fälle ▪ in 20 bis 39% der möglichen Fälle ▪ in 40 bis 59% der möglichen Fälle ▪ in 60 bis 79% der möglichen Fälle ▪ in 80 bis 100% der möglichen Fälle
Adressaten der Frage	GF/GL, OM
<i>Begründung der Fragestellung</i>	
<p>Die Frage zielt auf die richtige Servicebereitschaft von HR und die Strategieorientierung ab. Die Skala wird gewählt, weil sie eine Differenzierung nach Anzahl Möglichkeiten erlaubt.</p>	

Aufgaben	
<ul style="list-style-type: none"> • Regelmässig und proaktiv auf Chancen und Gefahren hinweisen • Moderieren des Zielfindungs- und Planungsprozesses • Involvierung bei der Entwicklung der Change-Architektur 	
Frage 5	Antwortmöglichkeit
HR setzt Instrumente und Verfahren ein, um Veränderungsbedarf zu identifizieren und Veränderungsprozesse zu unterstützen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ in 0 bis 19% der möglichen Fälle ▪ in 20 bis 39% der möglichen Fälle ▪ in 40 bis 59% der möglichen Fälle ▪ in 60 bis 79% der möglichen Fälle ▪ in 80 bis 100% der möglichen Fälle
Adressaten der Frage	GF/GL, OM
<i>Begründung der Fragestellung</i>	
<p>Frage stammt aus dem Fragebogen zum HR-Rollenmodell nach Ulrich (vgl. Covarrubias et al., 2013: 5 & 23). Da sich diese Frage an die obersten beiden Gruppen richtet, kann davon ausgegangen werden, dass sie von diesen beantwortet werden kann. Zudem zielt die Frage auf das „Können“, also darauf, ob die notwendigen Fähigkeiten vorhanden sind.</p> <p>Die Skala wird gewählt, weil sie eine Differenzierung nach Anzahl Möglichkeiten erlaubt.</p>	

Aufgaben	
<ul style="list-style-type: none"> • Moderieren des Zielfindungs- und Planungsprozesses • Involvierung bei der Entwicklung der Change-Architektur 	
Frage 6	Antwortmöglichkeit
HR moderiert im Rahmen von Veränderungsprojekten den Zielfindungs- und Planungsprozess	<ul style="list-style-type: none"> ▪ in 0 bis 19% der möglichen Fälle ▪ in 20 bis 39% der möglichen Fälle ▪ in 40 bis 59% der möglichen Fälle ▪ in 60 bis 79% der möglichen Fälle ▪ in 80 bis 100% der möglichen Fälle
Adressaten der Frage	GF/GL, OM
Begründung der Fragestellung	
<p>Dient der Ermittlung des Involvierungsgrades und der Involvierungshäufigkeit von HR aus mehreren Perspektiven. Da sich diese Frage an die obersten beiden Gruppen richtet, kann davon ausgegangen werden, dass sie von diesen beantwortet werden kann.</p> <p>Die Skala wird gewählt, weil sie eine Differenzierung nach Anzahl Möglichkeiten erlaubt.</p>	

Aufgaben	
<p>Zielt auf keine konkrete Aufgabe ab</p> <p>Zielt auf das „Wollen“ (Veränderungsbereitschaft)</p>	
Frage 7	Antwortmöglichkeit
HR liefert einen positiven Beitrag zur Wertschöpfung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ in 0 bis 19% der möglichen Fälle ▪ in 20 bis 39% der möglichen Fälle ▪ in 40 bis 59% der möglichen Fälle ▪ in 60 bis 79% der möglichen Fälle ▪ in 80 bis 100% der möglichen Fälle
Adressaten der Frage	GF/GL, OM
Begründung der Fragestellung	
<p>Die Frage zielt auf die richtige Servicebereitschaft von HR und die Strategie-/ Ergebnisorientierung ab.</p> <p>Die Skala wird gewählt, weil sie eine Differenzierung nach Anzahl Möglichkeiten erlaubt.</p>	

Aufgabe	
Regelmässig notwendige Personalkennzahlen zur Verfügung stellen	
Frage 8	Antwortmöglichkeit
Wenn Personalkennzahlen für Veränderungsprojekte gebraucht werden, werden diese von HR zur Verfügung gestellt	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ja ▪ Nein ▪ Personalkennzahlen werden nicht gebraucht
Adressaten der Frage	GF/GL, OM
Begründung der Fragestellung	
<p>Die Frage wird nur auf die Fälle bezogen, wo diese gebraucht werden, um mögliche Verfälschungen der Resultate zu minimieren, wenn diese nicht benötigt werden.</p> <p>Eine abgestufte Antwort-Skala erscheint nicht sinnvoll, da es sich um eine repetitive und regelmässige Aufgabe handelt, welche entweder wahrgenommen wird oder nicht oder aber</p>	

gar nicht benötigt wird.

Aufgabe	
Zielt nicht konkret auf eine Aufgabe ab Zielt auf das „Dürfen“ (Ermächtigung) ab	
Fragen 9, 10, 11	Antwortmöglichkeit
<ul style="list-style-type: none"> ▪ HR wird bei Veränderungsprojekten einbezogen ▪ HR wird bei Veränderungsprojekten bereits in der <i>Planung</i> einbezogen ▪ HR wird bei Veränderungsprojekten erst in der <i>Umsetzung</i> einbezogen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ in 0 bis 19% der möglichen Fälle ▪ in 20 bis 39% der möglichen Fälle ▪ in 40 bis 59% der möglichen Fälle ▪ in 60 bis 79% der möglichen Fälle ▪ in 80 bis 100% der möglichen Fälle
Adressaten der Frage	GF/GL, OM
Begründung der Fragestellung	
<p>Die Fragen dienen dazu herauszufinden, ob und zu welchem Zeitpunkt HR bei Veränderungsprojekten einbezogen wird. Kein oder ein später Einbezug hat zur Folge, dass gewisse SOLL-Aufgaben von HR gar nicht wahrgenommen werden können und somit das „Dürfen“ nicht gewährleistet ist.</p> <p>Die Skala wird gewählt, weil sie eine Differenzierung nach Anzahl Möglichkeiten erlaubt.</p>	

Aufgabe	
Zielt nicht konkret auf eine Aufgabe ab Zielt auf das „Dürfen“ (Ermächtigung) ab	
Frage 12	Antwortmöglichkeit
Ich bin der Meinung, dass es sinnvoll ist, HR bei Veränderungsprojekten bereits in der Planung einzubeziehen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ja / Nein
Adressaten der Frage	GF/GL, OM
Begründung der Fragestellung	
<p>Die Frage dient dazu herauszufinden, ob eine frühe Involvierung von HR überhaupt gewünscht wird und könnte Hinweise darauf liefern, warum Aufgaben allfällig nicht wahrgenommen werden (können).</p> <p>Eine abgestufte Antwortskala scheint nicht sinnvoll, weil man entweder für oder gegen einen frühen Einbezug von HR ist.</p>	

Aufgabe	
Identifizieren und Zusammenstellen des Leitungs- und Projektteams, Definieren von Verantwortlichen	
Frage 13, 14	Antwortmöglichkeit
<ul style="list-style-type: none"> ▪ HR zeigt auf, welches die wichtigsten Leistungsträger für Veränderungsprojekte sind ▪ HR wird bei der Zusammenstellung der Projektteams bei Veränderungsprojekten 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ in 0 bis 19% der möglichen Fälle ▪ in 20 bis 39% der möglichen Fälle ▪ in 40 bis 59% der möglichen Fälle ▪ in 60 bis 79% der möglichen Fälle ▪ in 80 bis 100% der möglichen Fälle

einbezogen	
Adressaten der Frage	GF/GL, OM
<i>Begründung der Fragestellung</i>	
<p>Aufgabe kann nicht nur mittels einer Frage erhoben werden, da Identifizieren und Zusammenstellen unterschiedlich wahrgenommen werden könnten. Zudem lässt Identifikation Interpretationsspielraum offen, da es mit keiner weiteren, beobachtbaren Handlung verknüpft ist. Bei der zweiten Frage (Frage 14) geht es konkret darum zu erfahren, ob HR überhaupt involviert wird. Liegt eine Involvierung vor, ist davon auszugehen, dass HR bei der Zusammenstellung des Projektteams beteiligt ist.</p> <p>Die Skala wird gewählt, weil sie eine Differenzierung nach Anzahl Möglichkeiten erlaubt.</p>	

Aufgaben	
<ul style="list-style-type: none"> • Aufzeigen, welche personellen Konsequenzen und damit verbunden allfällige Risiken die Veränderungen nach sich ziehen könnten • Aufzeigen der personalpolitischen, sozialpartnerschaftlichen und rechtlichen Risiken 	
Fragen 15, 16, 17	Antwortmöglichkeit
<ul style="list-style-type: none"> ▪ HR weist auf die Konsequenzen von Veränderungsprojekten für die Mitarbeitenden hin ▪ HR weist auf arbeitsrechtliche Aspekte von Veränderungsprojekten ▪ HR weist auf sozialpartnerschaftliche Aspekte von Veränderungsprojekten 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ in 0 bis 19% der möglichen Fälle ▪ in 20 bis 39% der möglichen Fälle ▪ in 40 bis 59% der möglichen Fälle ▪ in 60 bis 79% der möglichen Fälle ▪ in 80 bis 100% der möglichen Fälle ▪ ich weiss es nicht
Adressaten der Frage	GF/GL, OM, MM
<i>Begründung der Fragestellung</i>	
<p>Aufgabe kann nur mittels mehrerer Fragen erhoben werden, da allenfalls nur Teile durch HR ausgeführt werden. „Personelle Konsequenzen“ werden als Konsequenzen für die Mitarbeitenden umschrieben, da der Begriff zu viel Interpretationsspielraum lässt. Der Begriff „Konsequenzen“ wird bewusst offen gelassen, da die Frage nicht auf den Inhalt der Konsequenzen abzielt sondern darauf, ob HR auf allfällige Konsequenzen hinweist. Zudem wird der Begriff „Risiken“ durch „Aspekte“ ersetzt, da Risiken einseitig (negativ) orientiert sind und somit einschränkend wirken.</p> <p>Die Skala wird gewählt, weil sie eine Differenzierung nach Anzahl Möglichkeiten erlaubt. Zusätzliche Antwortmöglichkeit „ich weiss es nicht“ wird gegeben, da sich diese Frage auch an das mittlere Management richtet, es aber sein kann, dass nicht alle Vertreter dieser Gruppe über das notwendige Wissen verfügen. Diese zusätzliche Antwortmöglichkeit soll Verfälschungen (Fluchtkategorie bei Unwissen) vorbeugen.</p>	

Aufgabe	
Aufzeigen, welche Kompetenzen für und nach der Veränderung gebraucht werden und wie diese entwickelt werden können	
Fragen 18	Antwortmöglichkeit
HR zeigt auf, welche Kompetenzen und Qualifikationen für die Veränderung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ in 0 bis 19% der möglichen Fälle ▪ in 20 bis 39% der möglichen Fälle

benötigt werden	<ul style="list-style-type: none"> ▪ in 40 bis 59% der möglichen Fälle ▪ in 60 bis 79% der möglichen Fälle ▪ in 80 bis 100% der möglichen Fälle
Adressaten der Frage	GF/GL, OM
<i>Begründung der Fragestellung</i>	
<p>Aufgabe kann nur mittels mehrerer Fragen erhoben werden, da ein Aufzeigen der benötigten Kompetenzen nicht bedingt, dass ebenfalls aufgezeigt wird, wie diese entwickelt werden können.</p> <p>Die Skala wird gewählt, weil sie eine Differenzierung nach Anzahl Möglichkeiten erlaubt.</p>	

Aufgabe	
Aufzeigen, welche Kompetenzen für und nach der Veränderung gebraucht werden und wie diese entwickelt werden können	
Fragen 19	Antwortmöglichkeit
Wenn diese Kompetenzen und Qualifikationen nicht im Unternehmen vorhanden sind, zeigt HR auf, wie diese entwickelt werden können	<ul style="list-style-type: none"> ▪ in 0 bis 19% der möglichen Fälle ▪ in 20 bis 39% der möglichen Fälle ▪ in 40 bis 59% der möglichen Fälle ▪ in 60 bis 79% der möglichen Fälle ▪ in 80 bis 100% der möglichen Fälle ▪ Keine Antwort möglich, da Kompetenzen bisher immer vorhanden waren
Adressaten der Frage	GF/GL, OM
<i>Begründung der Fragestellung</i>	
<p>Aufgabe kann nur mittels mehrerer Fragen erhoben werden, da ein Aufzeigen der benötigten Kompetenzen nicht bedingt, dass ebenfalls aufgezeigt wird, wie diese entwickelt werden können. Das Aufzeigen der Entwicklung macht zudem nur dann Sinn, wenn die Kompetenzen nicht vorhanden sind.</p> <p>Die Skala wird gewählt, weil sie eine Differenzierung nach Anzahl Möglichkeiten erlaubt. Für den Fall, dass die Situation noch nie eingetreten ist, wird eine zusätzliche Antwortmöglichkeit gegeben, um Verfälschungen zu minimieren (Fluchtkategorie bei Unwissen).</p>	

Aufgabe	
Ermitteln des zukünftigen Personalbedarfs	
Fragen 20	Antwortmöglichkeit
Bei Veränderungsprojekten, welche mit Personalauf- oder Abbau verbunden sind, ermittelt HR den zukünftigen Personalbedarf	<ul style="list-style-type: none"> ▪ in 0 bis 19% der möglichen Fälle ▪ in 20 bis 39% der möglichen Fälle ▪ in 40 bis 59% der möglichen Fälle ▪ in 60 bis 79% der möglichen Fälle ▪ in 80 bis 100% der möglichen Fälle
Adressaten der Frage	GF/GL, OM
<i>Begründung der Fragestellung</i>	
Bezieht sich nur auf Veränderungssituationen, welche mit einem Personalauf- oder Abbau verbunden sind und dadurch die Ermittlung des Personalbedarfs überhaupt erst bedingen.	

Dadurch soll Verfälschungen vorgebeugt werden, indem es nicht auf alle Veränderungsprojekte übertragen wird. Da der Grossteil von Veränderungsprojekten in Personalveränderungen resultiert, ist nicht davon auszugehen, dass eine alternative Antwortmöglichkeit gegeben werden muss. Der Inhalt der Frage ist schliesslich nicht, ob es zu Personalveränderungen kommt, sondern welche Rolle HR bei der Ermittlung des zukünftigen Personalbedarfs spielt.

Die Skala wird gewählt, weil sie eine Differenzierung nach Anzahl Möglichkeiten erlaubt.

Aufgabe	
Entwerfen einer Strategie, wie der zukünftige Personalbedarf sichergestellt werden kann	
Fragen 21	Antwortmöglichkeit
Wenn Veränderungsprojekte sich auf den zukünftigen Personalbedarf auswirken, zeigt HR auf, wie dieser sichergestellt werden kann	<ul style="list-style-type: none"> ▪ in 0 bis 19% der möglichen Fälle ▪ in 20 bis 39% der möglichen Fälle ▪ in 40 bis 59% der möglichen Fälle ▪ in 60 bis 79% der möglichen Fälle ▪ in 80 bis 100% der möglichen Fälle
Adressaten der Frage	GF/GL, OM
Begründung der Fragestellung	
<p>Bezieht sich nur auf Veränderungssituationen, welche mit einem Personalauf- oder Abbau verbunden. Zudem wird auf das Wort „Strategie“ verzichtet, da dies unterschiedliche Vorstellungen auslösen könnte. Dadurch soll Verfälschungen vorgebeugt werden, indem es nicht auf alle Veränderungsprojekte übertragen wird. Da der Grossteil von Veränderungsprojekten in Personalveränderungen resultiert und somit Konsequenzen auf den Personalbedarf hat, ist nicht davon auszugehen, dass eine alternative Antwortmöglichkeit gegeben werden muss.</p> <p>Die Skala wird gewählt, weil sie eine Differenzierung nach Anzahl Möglichkeiten erlaubt.</p>	

Aufgabe	
Aufzeigen der Auswirkungen des CM Projektes auf Motivation, Engagement und Leistung der Mitarbeitenden und somit deren Einsatz des Humankapitals	
Fragen 22, 23	Antwortmöglichkeit
<ul style="list-style-type: none"> ▪ HR weist auf die Auswirkungen der Veränderung auf Motivation und Engagement der Mitarbeitenden hin ▪ HR weist auf die Auswirkungen der Veränderung auf die Leistung der Mitarbeitenden hin 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ in 0 bis 19% der möglichen Fälle ▪ in 20 bis 39% der möglichen Fälle ▪ in 40 bis 59% der möglichen Fälle ▪ in 60 bis 79% der möglichen Fälle ▪ in 80 bis 100% der möglichen Fälle ▪ ich weiss es nicht
Adressaten der Frage	GF/GL, OM, MM
Begründung der Fragestellung	
<p>Aufgabe muss in zwei Schritten erfragt werden, da es denkbar ist, dass nur die Auswirkungen auf Engagement und Motivation aufgezeigt werden, aber nicht diejenigen auf die Leistung. Die Skala wird gewählt, weil sie eine Differenzierung nach Anzahl Möglichkeiten erlaubt. Zusätzliche Antwortmöglichkeit („ich weiss es nicht“) wird gegeben, da sich diese Frage auch an das mittlere Management richtet, es aber sein kann, dass nicht alle Vertreter dieser Gruppe über das notwendige Wissen verfügen. Die zusätzliche</p>	

Antwortmöglichkeit soll Verfälschungen vorbeugen (Fluchtkategorie bei Unwissen).

Aufgabe	
Frühzeitige und verständliche Kommunikation der Ziele der Veränderung	
Frage 24	Antwortmöglichkeit
HR ist an der Kommunikation der Ziele von Veränderungen beteiligt	<ul style="list-style-type: none"> ▪ in 0 bis 19% der möglichen Fälle ▪ in 20 bis 39% der möglichen Fälle ▪ in 40 bis 59% der möglichen Fälle ▪ in 60 bis 79% der möglichen Fälle ▪ in 80 bis 100% der möglichen Fälle
Adressaten der Frage	GF/GL, OM, MM, UM, MA
Begründung der Fragestellung	
<p>Begriffe wie „verständlich“ oder „frühzeitig“ werden weggelassen, da sie subjektiv wahrgenommen werden. Dadurch werden Zeitpunkt und Qualität der Kommunikation offengelassen. Adäquat frühzeitig ist von Situation und Unternehmen unterschiedlich und kann nicht einheitlich definiert werden. Qualitativ ist davon auszugehen, dass die Kommunikation bei unterschiedlichen Empfängern unterschiedlich verständlich ankommt. Es geht also nur darum zu erheben, ob HR an der Kommunikation beteiligt ist.</p> <p>Die Skala wird gewählt, weil sie eine Differenzierung nach Anzahl Möglichkeiten erlaubt.</p>	

Aufgabe	
Transparente Information der Belegschaft über die personellen Konsequenzen der Veränderung	
Frage 25	Antwortmöglichkeit
HR informiert die Belegschaft über die personellen Konsequenzen bei Veränderungen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ in 0 bis 19% der möglichen Fälle ▪ in 20 bis 39% der möglichen Fälle ▪ in 40 bis 59% der möglichen Fälle ▪ in 60 bis 79% der möglichen Fälle ▪ in 80 bis 100% der möglichen Fälle
Adressaten der Frage	GF/GL, OM, MM, UM, MA
Begründung der Fragestellung	
<p>Begriffe wie „transparent“ werden weggelassen, da sie subjektiv wahrgenommen werden. Es wird davon ausgegangen, dass wenn eine Information erfolgt, diese auch transparent ist.</p> <p>Die Skala wird gewählt, weil sie eine Differenzierung nach Anzahl Möglichkeiten erlaubt.</p>	

Aufgabe	
Schaffen einer Veränderungsbereitschaft im Unternehmen	
Frage 26	Antwortmöglichkeit
HR fördert die Veränderungsbereitschaft im Unternehmen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ja ▪ Nein
Adressaten der Frage	GF/GL, OM, MM, UM, MA
Begründung der Fragestellung	
<p>Frage lässt mit den Begriffen „fördert“ und „Veränderungsbereitschaft“ bewusst viel Handlungsspielraum. Hier geht es weniger darum, konkrete Momente aus dem Gedächtnis</p>	

abzurufen, sondern ein Empfinden zu erheben, da die Aufgabe bereits pauschal formuliert ist.	
Eine abgestufte Antwortskala scheint nicht sinnvoll, weil es nicht darum geht, eine konkrete Anzahl an Fällen aus dem Gedächtnis zu rufen. Entweder man empfindet es so oder nicht.	
Aufgabe	
Zielt nicht auf eine konkrete Aufgabe Zielt auf das „Wollen“ (Motivation für Veränderungen)	
Frage 27	Antwortmöglichkeit
HR ist Veränderungen gegenüber offen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ in 0 bis 19% der möglichen Fälle ▪ in 20 bis 39% der möglichen Fälle ▪ in 40 bis 59% der möglichen Fälle ▪ in 60 bis 79% der möglichen Fälle ▪ in 80 bis 100% der möglichen Fälle
Adressaten der Frage	GF/GL, OM, MM, UM, MA
Begründung der Fragestellung	
Hier geht es nicht um konkrete Aufgaben, sondern generell um die Veränderungsbereitschaft von HR. Wird diese nicht attestiert, ist davon auszugehen, dass gewisse Aufgaben durch HR gar nicht wahrgenommen werden können. Die Skala wird gewählt, weil sie eine Differenzierung nach Anzahl Möglichkeiten erlaubt.	

Aufgabe	
Erkennen, Adressieren und Umgehen von und mit Widerstand	
Frage 28	Antwortmöglichkeit
HR spricht Widerstände gegenüber Veränderungen an	<ul style="list-style-type: none"> ▪ in 0 bis 19% der möglichen Fälle ▪ in 20 bis 39% der möglichen Fälle ▪ in 40 bis 59% der möglichen Fälle ▪ in 60 bis 79% der möglichen Fälle ▪ in 80 bis 100% der möglichen Fälle ▪ Ich weiss es nicht
Adressaten der Frage	GF/GL, OM, MM, UM, MA
Begründung der Fragestellung	
Das Ansprechen von Widerständen setzt voraus, dass diese erkannt werden, ist aber eine kaum beobachtbare Aufgabe, im Gegensatz zum Ansprechen. Es wird weiter davon ausgegangen, dass das „Ansprechen von Widerstand“ mit dem „Umgehen mit Widerstand“ einhergeht. Die Skala wird gewählt, weil sie eine Differenzierung nach Anzahl Möglichkeiten erlaubt. Die Antwortmöglichkeit „ich weiss es nicht“ wird zusätzlich gegeben, da das Ansprechen nicht über alle Hierarchiestufen reichen muss und dadurch nicht durch alle Gruppen adäquat beantwortet werden kann. So soll Verfälschungen vorgebeugt werden (Fluchtkategorie bei Unwissen).	

Aufgabe	
Hilfe im Umgang mit Veränderungen anbieten	
Frage 29	Antwortmöglichkeit

HR bietet Unterstützung im Umgang mit Veränderungen an, z.B. über Workshops, Coachings, Fragen- und Antwortforen (Q&A) etc.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ in 0 bis 19% der möglichen Fälle ▪ in 20 bis 39% der möglichen Fälle ▪ in 40 bis 59% der möglichen Fälle ▪ in 60 bis 79% der möglichen Fälle ▪ in 80 bis 100% der möglichen Fälle
Adressaten der Frage	GF/GL, OM, MM, UM, MA
<i>Begründung der Fragestellung</i>	
Unterstützung wird durch Beispiele veranschaulicht. Eine abschliessende Aufzählung aller möglichen Unterstützungsformen scheint nicht möglich und wird deshalb für den Befragten offengelassen. Die Skala wird gewählt, weil sie eine Differenzierung nach Anzahl Möglichkeiten erlaubt.	

Aufgabe	
Entwickeln und Coachen der Führungskräfte im Umgang mit Veränderungen	
Frage 30	Antwortmöglichkeit
HR unterstützt mich als Führungsperson im Umgang mit Veränderungen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ in 0 bis 19% der möglichen Fälle ▪ in 20 bis 39% der möglichen Fälle ▪ in 40 bis 59% der möglichen Fälle ▪ in 60 bis 79% der möglichen Fälle ▪ in 80 bis 100% der möglichen Fälle
Adressaten der Frage	GF/GL, OM, MM, UM
<i>Begründung der Fragestellung</i>	
Frage richtet sich konkret an Führungskräfte aller Stufen. Art der Unterstützung wird offengelassen, da eine abschliessende Auflistung nicht möglich erscheint. Die Skala wird gewählt, weil sie eine Differenzierung nach Anzahl Möglichkeiten erlaubt.	

Aufgabe	
Erstellen von Jobanforderungs- und Kompetenzprofilen	
Frage 31	Antwortmöglichkeit
Wenn die Veränderungen neue Kompetenzen und Jobanforderungen bedingen, erstellt HR die Kompetenz- und Jobanforderungsprofile	<ul style="list-style-type: none"> ▪ in 0 bis 19% der möglichen Fälle ▪ in 20 bis 39% der möglichen Fälle ▪ in 40 bis 59% der möglichen Fälle ▪ in 60 bis 79% der möglichen Fälle ▪ in 80 bis 100% der möglichen Fälle ▪ Veränderungen bedingen keine neuen Kompetenzen ▪ ich weiss es nicht
Adressaten der Frage	GF/GL, OM, MM, UM, MA
<i>Begründung der Fragestellung</i>	
Frage bezieht sich nicht generell auf Veränderungssituationen, sondern nur auf solche, wo neue Kompetenzen und Jobanforderungen resultieren. Die Skala wird gewählt, weil sie eine Differenzierung nach Anzahl Möglichkeiten erlaubt. Die Antwortmöglichkeit „Veränderungen bedingen keine neuen Kompetenzen“ wird gegeben um Verfälschungen zu minimieren, falls die bisherigen Veränderungen keine	

Auswirkungen auf Kompetenzen und Jobanforderungen hatten.
 Die Antwortmöglichkeit „ich weiss es nicht“ wird zusätzlich gegeben, da dies nicht sämtliche Gruppen über alle Hierarchiestufen betreffen und dadurch beobachtbar sein muss (Fluchtkategorie bei Unwissen).

Aufgabe	
Ableiten des Entwicklungs-/Qualifizierungsbedarfs aus den angepassten Jobanforderungs- und Kompetenzprofilen	
Frage 32	Antwortmöglichkeit
HR leitet aus den angepassten Kompetenz- und Jobanforderungsprofilen den Entwicklungs- und Qualifizierungsbedarf ab	<ul style="list-style-type: none"> ▪ in 0 bis 19% der möglichen Fälle ▪ in 20 bis 39% der möglichen Fälle ▪ in 40 bis 59% der möglichen Fälle ▪ in 60 bis 79% der möglichen Fälle ▪ in 80 bis 100% der möglichen Fälle ▪ Veränderungen bedingen keine neuen Kompetenzen
Adressaten der Frage	GF/GL, OM, MM
Begründung der Fragestellung	
<p>Frage bezieht sich nicht generell auf Veränderungssituationen, sondern nur auf solche, wo neue Kompetenzen und Jobanforderungen resultieren. Die Frage richtet sich nur bis zur Gruppe des mittleren Managements, da nicht davon auszugehen ist, dass diese Aufgabe zu diesem Zeitpunkt für Mitarbeitende und wahrscheinlich das untere Management beobachtbar ist.</p> <p>Die Skala wird gewählt, weil sie eine Differenzierung nach Anzahl Möglichkeiten erlaubt. Die Antwortmöglichkeit „Veränderungen bedingen keine neuen Kompetenzen“ wird gegeben um Verfälschungen zu minimieren, falls die bisherigen Veränderungen keine Auswirkungen auf Kompetenzen und Jobanforderungen hatten.</p>	

Aufgabe	
Entwerfen neuer Organisationsstrukturen und Organigramme	
Frage 33	Antwortmöglichkeit
HR wird bei der Gestaltung neuer Organisationsstrukturen einbezogen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ in 0 bis 19% der möglichen Fälle ▪ in 20 bis 39% der möglichen Fälle ▪ in 40 bis 59% der möglichen Fälle ▪ in 60 bis 79% der möglichen Fälle ▪ in 80 bis 100% der möglichen Fälle
Adressaten der Frage	GF/GL, OM, MM
Begründung der Fragestellung	
<p>Aufgabe kann nicht nur mit einer Frage geklärt werden, da das Erstellen der Organigramme nicht bedingt, dass HR bei der Gestaltung der Organisationsstrukturen einbezogen wird und umgekehrt. Zudem ist nicht davon auszugehen, dass Teile dieser Aufgabe für Mitarbeitende und das untere Management beobachtbar ist.</p> <p>Die Skala wird gewählt, weil sie eine Differenzierung nach Anzahl Möglichkeiten erlaubt.</p>	

Aufgabe	
Entwerfen neuer Organisationsstrukturen und Organigramme	
Frage 34	Antwortmöglichkeit
Wenn sich Veränderungsprojekte auf die Organisationsstrukturen auswirken, informiert HR darüber, z.B. mittels neuer Organigramme	<ul style="list-style-type: none"> ▪ in 0 bis 19% der möglichen Fälle ▪ in 20 bis 39% der möglichen Fälle ▪ in 40 bis 59% der möglichen Fälle ▪ in 60 bis 79% der möglichen Fälle ▪ in 80 bis 100% der möglichen Fälle ▪ Veränderungen wirken sich nicht auf die Organisation aus
Adressaten der Frage	GF/GL, OM, MM, UM, MA
Begründung der Fragestellung	
<p>Aufgabe kann nicht nur mit einer Frage geklärt werden, da das Erstellen der Organigramme nicht bedingt, dass HR bei der Gestaltung der Organisationsstrukturen einbezogen wird und umgekehrt. Zudem muss die Information über neue Organisationsformen nicht zwingend mittels Organigramme erfolgen und wird deshalb nur als ein nicht abschliessendes Beispiel aufgeführt.</p> <p>Die Skala wird gewählt, weil sie eine Differenzierung nach Anzahl Möglichkeiten erlaubt. Die Antwortmöglichkeit „Veränderungen wirken sich nicht auf die Organisation aus“ wird gegeben um Verfälschungen zu minimieren, falls die bisherigen Veränderungen keine Auswirkungen auf die Organisation hatten (Vermeiden einer anderen Fluchtkategorie).</p>	

Aufgabe	
Anbieten von geeigneten Weiterbildungs- und Qualifizierungsmassnahmen	
Frage 35	Antwortmöglichkeit
HR bietet bei Veränderungsprojekten Entwicklungs- und Qualifizierungsmassnahmen an	<ul style="list-style-type: none"> ▪ in 0 bis 19% der möglichen Fälle ▪ in 20 bis 39% der möglichen Fälle ▪ in 40 bis 59% der möglichen Fälle ▪ in 60 bis 79% der möglichen Fälle ▪ in 80 bis 100% der möglichen Fälle
Adressaten der Frage	GF/GL, OM, MM, UM, MA
Begründung der Fragestellung	
<p>Es wird darauf verzichtet, die Massnahmen als „geeignet“ zu bezeichnen, da dies in der subjektiven Empfindung des Befragten liegt. Es geht nur darum festzustellen, ob Massnahmen angeboten werden und es wird angenommen, dass sich diese automatisch eignen.</p> <p>Die Skala wird gewählt, weil sie eine Differenzierung nach Anzahl Möglichkeiten erlaubt.</p>	

Aufgabe	
Anpassen der HR-Strategie und daraus abgeleitet der Führungsinstrumente wie z.B. Jahresgespräche, Zielvereinbarungen, Anreizsysteme etc.	
Frage 36	Antwortmöglichkeit
HR passt die HR-Strategie den Entwicklungen und Veränderungen an	<ul style="list-style-type: none"> ▪ in 0 bis 19% der möglichen Fälle ▪ in 20 bis 39% der möglichen Fälle

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ in 40 bis 59% der möglichen Fälle ▪ in 60 bis 79% der möglichen Fälle ▪ in 80 bis 100% der möglichen Fälle
Adressaten der Frage	GF/GL, OM, MM
<i>Begründung der Fragestellung</i>	
<p>Aufgabe kann nicht nur mit einer Frage geklärt werden, da nicht alle Gruppen in gleichem Ausmass beobachten / beurteilen können, ob die HR-Strategie angepasst wurde.</p> <p>Die Skala wird gewählt, weil sie eine Differenzierung nach Anzahl Möglichkeiten erlaubt.</p>	

Aufgabe	
Anpassen der HR-Strategie und daraus abgeleitet der Führungsinstrumente wie z.B. Jahresgespräche, Zielvereinbarungen, Anreizsysteme etc.	
Frage 37	Antwortmöglichkeit
HR passt die Führungsinstrumente der Jahresgespräche und Zielvereinbarungen den Entwicklungen und Veränderungen an	<ul style="list-style-type: none"> ▪ in 0 bis 19% der möglichen Fälle ▪ in 20 bis 39% der möglichen Fälle ▪ in 40 bis 59% der möglichen Fälle ▪ in 60 bis 79% der möglichen Fälle ▪ in 80 bis 100% der möglichen Fälle ▪ ich weiss es nicht
Adressaten der Frage	GF/GL, OM, MM, UM, MA
<i>Begründung der Fragestellung</i>	
<p>Aufgabe kann nicht nur mit einer Frage geklärt werden, da nicht alle Gruppen in gleichem Ausmass beobachten / beurteilen können, ob die HR-Strategie angepasst wurde. Das Anpassen der Jahresgespräche und / oder Zielvereinbarungen sollte einer breiteren Masse zugänglich sein.</p> <p>Die Skala wird gewählt, weil sie eine Differenzierung nach Anzahl Möglichkeiten erlaubt. Die Antwortmöglichkeit „ich weiss es nicht“ wird eingebaut, falls es Mitarbeitende gibt, mit welchen keine Jahresgespräche geführt werden und die es somit nicht beurteilen können (Vermeiden anderer Fluchtkategorie bei Unwissen).</p>	

Aufgabe	
Anpassen der HR-Strategie und daraus abgeleitet der Führungsinstrumente wie z.B. Jahresgespräche, Zielvereinbarungen, Anreizsysteme etc.	
Frage 38	Antwortmöglichkeit
HR passt die HR-Instrumente den Entwicklungen und Veränderungen an	<ul style="list-style-type: none"> ▪ in 0 bis 19% der möglichen Fälle ▪ in 20 bis 39% der möglichen Fälle ▪ in 40 bis 59% der möglichen Fälle ▪ in 60 bis 79% der möglichen Fälle ▪ in 80 bis 100% der möglichen Fälle ▪ ich weiss es nicht
Adressaten der Frage	GF/GL, OM, MM, UM, MA
<i>Begründung der Fragestellung</i>	
<p>Aufgabe kann nicht nur mit einer Frage geklärt werden, da nicht alle Gruppen in gleichem Ausmass beobachten / beurteilen können, ob die HR-Strategie angepasst wurde. Das</p>	

Anpassen von HR-Instrumenten sollte einer breiteren Masse zugänglich sein.
 Die Skala wird gewählt, weil sie eine Differenzierung nach Anzahl Möglichkeiten erlaubt.
 Die Antwortmöglichkeit „ich weiss es nicht“ wird eingebaut, falls es Mitarbeitende gibt, die keinen Zugriff zu HR-Instrumenten haben (Vermeiden anderer Fluchtkategorie bei Unwissen).

Aufgabe	
Laufende Information über den aktuellen Stand des CM Projektes sowie von Teilerfolgen	
Frage 39, 40	Antwortmöglichkeit
<ul style="list-style-type: none"> ▪ HR informiert über den aktuellen Stand von Veränderungsprojekten ▪ HR informiert über die Fortschritte bei Veränderungsprojekten 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ in 0 bis 19% der möglichen Fälle ▪ in 20 bis 39% der möglichen Fälle ▪ in 40 bis 59% der möglichen Fälle ▪ in 60 bis 79% der möglichen Fälle ▪ in 80 bis 100% der möglichen Fälle ▪ ich weiss es nicht
Adressaten der Frage	GF/GL, OM, MM, UM, MA
Begründung der Fragestellung	
<p>Aufgabe kann nicht nur mit einer Frage geklärt werden, da Information über aktuellen Stand nicht mit Kommunikation von Teilerfolgen einhergehen muss. Auf Begriffe wie „laufende“ wird verzichtet, da sie mit unterschiedlichen Verständnissen einhergehen, aus demselben Grund wird auf den Begriff „Teilerfolg“ verzichtet, da dieser nicht von allen Gruppen in gleichem Ausmass gewertet wird.</p> <p>Die Skala wird gewählt, weil sie eine Differenzierung nach Anzahl Möglichkeiten erlaubt. Die Antwortmöglichkeit „ich weiss es nicht“ wird eingebaut, falls die Kommunikation nicht bis auf Mitarbeiterstufe erfolgt (Vermeiden anderer Fluchtkategorie bei Unwissen).</p>	

Aufgaben	
<ul style="list-style-type: none"> • Rekrutierung von Mitarbeitenden nach Personalbedarf • Freisetzung und Versetzung von Mitarbeitenden (Low Performer, Gegner von Veränderungen) 	
Frage 41, 42, 43	Antwortmöglichkeit
<p>Falls ein Veränderungsprojekt mit personellen Veränderungen einhergeht,...</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ...ist HR für die Rekrutierung von Mitarbeitenden verantwortlich ▪ ...ist HR für die Freistellung von Mitarbeitenden verantwortlich ▪ ... ist HR für die Versetzung von Mitarbeitenden verantwortlich 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ in 0 bis 19% der möglichen Fälle ▪ in 20 bis 39% der möglichen Fälle ▪ in 40 bis 59% der möglichen Fälle ▪ in 60 bis 79% der möglichen Fälle ▪ in 80 bis 100% der möglichen Fälle ▪ keine personellen Veränderungen
Adressaten der Frage	GF/GL, OM, MM, UM
Begründung der Fragestellung	
<p>Aufgabe kann nicht nur mit einer Frage geklärt werden, da es nicht zwangsmässig zu Rekrutierung, Freistellung und Versetzung kommen muss. Frage wird so gestellt, dass sie sich nur auf Situationen bezieht, wo Veränderungsprojekte personelle Veränderungen zur</p>	

Folge hatten, um Verfälschungen vorzubeugen. Frage richtet sich zudem nicht an Mitarbeitende, da vermutlich nur ein geringer Anteil von ihnen die Frage adäquat beantworten könnte.

Die Skala wird gewählt, weil sie eine Differenzierung nach Anzahl Möglichkeiten erlaubt. Die Antwortmöglichkeit „keine personellen Veränderungen“ wird eingebaut, falls Veränderungsprojekte keine der genannten personellen Veränderungen zur Folge hatten, um Verfälschungen vorzubeugen (Fluchtkategorie bei Unwissen).

Aufgabe	
Identifikation von Top Performern und Schlüsselpersonen	
Frage 44	Antwortmöglichkeit
HR kennt die Top Performer und die Schlüsselpersonen im Unternehmen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ja ▪ Nein
Adressaten der Frage	GF/GL, OM, MM
<i>Begründung der Fragestellung</i>	
<p>Frage richtet sich nur bis ans mittlere Management, da sich der Sachverhalt vermutlich dem unteren Management und den Mitarbeitenden nicht erschliesst. Der Vorgang der Identifikation ist ebenfalls kaum beobachtbar, die Handlung äussert sich aber darin, dass HR diese Personen kennt und dies thematisiert.</p> <p>Eine abgestufte Antwortskala scheint nicht sinnvoll, weil HR diese Aufgabe entweder systematisch wahrnimmt oder nicht, unabhängig von Veränderungsprojekten.</p>	

Aufgabe	
Retentionmassnahmen für Top Performer und Schlüsselpersonen	
Frage 45	Antwortmöglichkeit
HR zeigt auf, wie Schlüsselpersonen im Unternehmen gebunden werden können	<ul style="list-style-type: none"> ▪ in 0 bis 19% der möglichen Fälle ▪ in 20 bis 39% der möglichen Fälle ▪ in 40 bis 59% der möglichen Fälle ▪ in 60 bis 79% der möglichen Fälle ▪ in 80 bis 100% der möglichen Fälle
Adressaten der Frage	GF/GL, OM, MM
<i>Begründung der Fragestellung</i>	
<p>Frage richtet sich nur bis an mittlere Management, da sich der Sachverhalt vermutlich dem unteren Management und den Mitarbeitenden nicht erschliesst.</p> <p>Die Skala wird gewählt, weil sie eine Differenzierung nach Anzahl Möglichkeiten erlaubt.</p>	

Aufgabe	
Ansprechperson für Führungskräfte und Mitarbeitende bei Fragen rund um die Veränderung	
Frage 46	Antwortmöglichkeit
HR ist für Führungskräfte Ansprechpartner bei Fragen rund um die Veränderung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ in 0 bis 19% der möglichen Fälle ▪ in 20 bis 39% der möglichen Fälle ▪ in 40 bis 59% der möglichen Fälle ▪ in 60 bis 79% der möglichen Fälle ▪ in 80 bis 100% der möglichen Fälle

	▪ ich weiss es nicht
Adressaten der Frage	GF/GL, OM, MM, UM, MA
<i>Begründung der Fragestellung</i>	
<p>Aufgabe muss mit zwei Fragen erhoben werden, da HR auch nur für Führungskräfte oder Mitarbeitende Ansprechperson sein kann. Beide Fragen richten sich bis auf Mitarbeiterstufe, da es interessant ist zu erheben, wie gut Mitarbeitende darüber informiert sind, was den Führungskräften für Unterstützung angeboten wird.</p> <p>Die Skala wird gewählt, weil sie eine Differenzierung nach Anzahl Möglichkeiten erlaubt. Die Antwortmöglichkeit „ich weiss es nicht“ wird gegeben, falls sich dieser Sachverhalt den Mitarbeitenden nicht erschliesst, um Verfälschungen vorzubeugen (Vermeiden anderer Fluchtkategorie bei Unwissen).</p>	

Aufgabe	
Ansprechperson für Führungskräfte und Mitarbeitende bei Fragen rund um die Veränderung	
Frage 47	Antwortmöglichkeit
HR ist für Mitarbeitende Ansprechpartner bei Fragen rund um die Veränderung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ in 0 bis 19% der möglichen Fälle ▪ in 20 bis 39% der möglichen Fälle ▪ in 40 bis 59% der möglichen Fälle ▪ in 60 bis 79% der möglichen Fälle ▪ in 80 bis 100% der möglichen Fälle
Adressaten der Frage	GF/GL, OM, MM, UM, MA
<i>Begründung der Fragestellung</i>	
<p>Aufgabe muss mit zwei Fragen erhoben werden, da HR auch nur für Führungskräfte oder Mitarbeitende Ansprechperson sein kann.</p> <p>Die Skala wird gewählt, weil sie eine Differenzierung nach Anzahl Möglichkeiten erlaubt.</p>	

Aufgabe	
Mitglied im Projektteam, Leiten von HR-spezifischen Teilprojekten	
Frage 48	Antwortmöglichkeit
HR ist Mitglied im Projektteam bei Veränderungsprojekten	<ul style="list-style-type: none"> ▪ in 0 bis 19% der möglichen Fälle ▪ in 20 bis 39% der möglichen Fälle ▪ in 40 bis 59% der möglichen Fälle ▪ in 60 bis 79% der möglichen Fälle ▪ in 80 bis 100% der möglichen Fälle
Adressaten der Frage	GF/GL, OM, MM
<i>Begründung der Fragestellung</i>	
<p>Aufgabe muss mit zwei Fragen erhoben werden, da HR auch Mitglied im Projektteam sein kann, ohne Teilprojekte zu leiten, wenn es z.B. gar keine HR-spezifischen Teilprojekte gibt. Frage richtet sich zudem nur bis ans mittlere Management, da diese Gruppen die Frage am adäquatesten beantworten können sollten.</p> <p>Die Skala wird gewählt, weil sie eine Differenzierung nach Anzahl Möglichkeiten erlaubt.</p>	

Aufgabe	
Mitglied im Projektteam, Leiten von HR-spezifischen Teilprojekten	

Frage 49	Antwortmöglichkeit
HR leitet HR-spezifische Teilprojekte im Rahmen von Veränderungsprojekten	<ul style="list-style-type: none"> ▪ in 0 bis 19% der möglichen Fälle ▪ in 20 bis 39% der möglichen Fälle ▪ in 40 bis 59% der möglichen Fälle ▪ in 60 bis 79% der möglichen Fälle ▪ in 80 bis 100% der möglichen Fälle ▪ es gibt keine HR-Teilprojekte
Adressaten der Frage	GF/GL, OM, MM
Begründung der Fragestellung	
<p>Aufgabe muss mit zwei Fragen erhoben werden, da HR auch Mitglied im Projektteam sein kann, ohne Teilprojekte zu leiten, wenn es z.B. gar keine HR-spezifischen Teilprojekte gibt. Frage richtet sich zudem nur bis ans mittlere Management, da diese Gruppen die Frage am adäquatesten beantworten können sollten.</p> <p>Die Skala wird gewählt, weil sie eine Differenzierung nach Anzahl Möglichkeiten erlaubt. Die Antwortmöglichkeit „es gibt keine HR-Teilprojekte“ wird gegeben, um Verfälschungen vorzubeugen, falls es keine HR-Teilprojekte gab (Vermeiden anderer Fluchtkategorie bei Unwissen).</p>	

Aufgabe	
Fördern der gewünschten Verhaltensweise durch Anreizsysteme	
Frage 50	Antwortmöglichkeit
HR passt die Anreizsysteme den gewünschten Veränderungen an	<ul style="list-style-type: none"> ▪ in 0 bis 19% der möglichen Fälle ▪ in 20 bis 39% der möglichen Fälle ▪ in 40 bis 59% der möglichen Fälle ▪ in 60 bis 79% der möglichen Fälle ▪ in 80 bis 100% der möglichen Fälle
Adressaten der Frage	GF/GL, OM, MM, UM
Begründung der Fragestellung	
<p>Auf den Begriff „fördern“ wird verzichtet, da er meist mit unterschiedlichen, subjektiven Wahrnehmungen einhergeht. Deshalb wird nur danach gefragt, ob HR die Anreizsysteme anpasst. Zudem richtet sich die Frage nur bis auf Stufe des unteren Management, da nicht davon auszugehen ist, dass dies allen Mitarbeitenden zugänglich und v.a. bewusst ist.</p> <p>Die Skala wird gewählt, weil sie eine Differenzierung nach Anzahl Möglichkeiten erlaubt.</p>	

Aufgaben	
<ul style="list-style-type: none"> • Verankern der Veränderungen in der Unternehmenskultur • Sicherstellen, dass bisherige Kultur neue Veränderungen nicht behindert 	
Frage 51	Antwortmöglichkeit
HR stellt sicher, dass die gewünschten Veränderungen in die Unternehmenskultur einfließen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ in 0 bis 19% der möglichen Fälle ▪ in 20 bis 39% der möglichen Fälle ▪ in 40 bis 59% der möglichen Fälle ▪ in 60 bis 79% der möglichen Fälle ▪ in 80 bis 100% der möglichen Fälle
Adressaten der Frage	GF/GL, OM, MM, UM, MA

Begründung der Fragestellung	
Die Art und Weise, wie HR dies sicherstellt, wird offengelassen, da dies von Unternehmen zu Unternehmen und je nach Veränderungsvorhaben unterschiedlich sein wird. Es geht ausschliesslich darum zu erheben, ob HR dabei involviert ist, dass die Veränderungen bis in die Unternehmenskultur einfließen.	
Die Skala wird gewählt, weil sie eine Differenzierung nach Anzahl Möglichkeiten erlaubt.	

Aufgabe	
Sicherstellen, dass bisherige Kultur neue Veränderungen nicht behindert	
Frage 52	Antwortmöglichkeit
HR stellt sicher, dass die Unternehmenskultur die gewünschten Veränderungen nicht behindert	<ul style="list-style-type: none"> ▪ in 0 bis 19% der möglichen Fälle ▪ in 20 bis 39% der möglichen Fälle ▪ in 40 bis 59% der möglichen Fälle ▪ in 60 bis 79% der möglichen Fälle ▪ in 80 bis 100% der möglichen Fälle ▪ ich weiss es nicht
Adressaten der Frage	GF/GL, OM, MM, UM, MA

Begründung der Fragestellung	
Die Art und Weise, wie HR dies sicherstellt, wird offengelassen, da dies von Unternehmen zu Unternehmen und je nach Veränderungsvorhaben unterschiedlich sein wird. Es geht ausschliesslich darum zu erheben, ob HR dabei involviert ist sicherzustellen, dass die organisatorischen Rahmenbedingungen und damit auch die Unternehmenskultur die neuen Veränderungen nicht behindern.	
Die Skala wird gewählt, weil sie eine Differenzierung nach Anzahl Möglichkeiten erlaubt. Die Antwortmöglichkeit „ich weiss es nicht“ wird gegeben, um Verfälschungen vorzubeugen, falls dieser Sachverhalt den Mitarbeitenden nicht zugänglich ist.	

Aufgaben	
<ul style="list-style-type: none"> • Umsetzen der HR-Strategie und der Führungsinstrumente • Fördern der gewünschten neuen Verhaltensweisen durch Anreizsysteme 	
Frage 53	Antwortmöglichkeit
HR stellt sicher, dass die Anreizsysteme und Führungsinstrumente die gewünschten Veränderungen nicht behindern	<ul style="list-style-type: none"> ▪ in 0 bis 19% der möglichen Fälle ▪ in 20 bis 39% der möglichen Fälle ▪ in 40 bis 59% der möglichen Fälle ▪ in 60 bis 79% der möglichen Fälle ▪ in 80 bis 100% der möglichen Fälle
Adressaten der Frage	GF/GL, OM, MM, UM
Begründung der Fragestellung	
Frage richtet sich bis ans untere Management, da Führungsinstrumente für Führungsarbeit benötigt werden und sich für Mitarbeitende nicht immer im gleichen Ausmass erschliessen müssen.	
Die Skala wird gewählt, weil sie eine Differenzierung nach Anzahl Möglichkeiten erlaubt.	

Aufgabe	
Aufsetzen eines angepassten Weiterbildungs- und Entwicklungsprogrammes	
Frage 54	Antwortmöglichkeit
HR passt das Weiterbildungs- und Entwicklungsprogramm den gewünschten Veränderungen an	<ul style="list-style-type: none"> ▪ in 0 bis 19% der möglichen Fälle ▪ in 20 bis 39% der möglichen Fälle ▪ in 40 bis 59% der möglichen Fälle ▪ in 60 bis 79% der möglichen Fälle ▪ in 80 bis 100% der möglichen Fälle
Adressaten der Frage	GF/GL, OM, MM, UM
Begründung der Fragestellung	
<p>Frage richtet sich bis ans untere Management, da diese Aufgabe nur von denjenigen adäquat beantwortet werden kann, welche von Entwicklungs- und Weiterbildungsprogrammen betroffen sind. Da Personalentwicklung ein Führungsinstrument darstellt ist davon auszugehen, dass Führungskräfte diese Frage beantworten können, nicht jedoch alle Mitarbeitende.</p> <p>Die Skala wird gewählt, weil sie eine Differenzierung nach Anzahl Möglichkeiten erlaubt.</p>	

Die folgenden Fragen betreffen die Daueraufgabe der organisatorischen Wandlungsfähigkeit und beziehen sich somit nicht auf zeitlich terminierte und begrenzte Veränderungsprojekte. Es ist davon auszugehen, dass die folgenden Aufgaben von HR entweder dauerhaft und in einer gewissen Regelmässigkeit erbracht werden oder nicht, wobei auf die Regelmässigkeit bewusst nicht eingegangen wird, da dieser Begriff unterschiedlich und subjektiv wahrgenommen wird. Aus diesem Grund basieren die folgenden Fragen mit einer Ausnahme auf der dichotomen Antwortskala „Ja / Nein“.

Aufgabe	
Etablieren von kontinuierlichen Verbesserungsprozessen (KVP)	
Frage 55	Antwortmöglichkeit
HR fordert die Mitarbeitenden auf, Verbesserungsvorschläge zu machen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ja ▪ Nein
Adressaten der Frage	GF/GL, OM, MM, UM, MA
Begründung der Fragestellung	
<p>Aufgabe wird mit zwei Fragen erhoben, da das Einholen / Einbringen von Verbesserungsvorschlägen nicht zwingend unter dem Begriff KVP geführt werden muss und auch nicht zwingend systematisiert ablaufen muss.</p>	

Aufgabe	
Etablieren von kontinuierlichen Verbesserungsprozessen (KVP)	
Frage 56	Antwortmöglichkeit
In unserem Unternehmen haben wir einen Prozess für Kontinuierliche Verbesserungen (KVP)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ja ▪ Nein

Adressaten der Frage	GF/GL, OM, MM, UM, MA
<i>Begründung der Fragestellung</i>	
Aufgabe wird mit zwei Fragen erhoben, da das Einholen / Einbringen von Verbesserungsvorschlägen nicht zwingend unter dem Begriff KVP geführt werden muss.	

Aufgabe	
Regelmässige Mitarbeiterumfragen	
Frage 57	Antwortmöglichkeit
HR führt Mitarbeiterumfragen durch	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ja ▪ Nein
Adressaten der Frage	GF/GL, OM, MM, UM, MA
<i>Begründung der Fragestellung</i>	
Auf den Begriff „regelmässig“ wird verzichtet, da er unterschiedlich und subjektiv wahrgenommen wird. Zudem hängt es von Unternehmen, deren Situation sowie auch dem Umfang einer Mitarbeiterbefragung ab, was als regelmässig und sinnvoll bezeichnet werden kann.	

Aufgabe	
Regelmässiges Einholen von Meinungen von Mitarbeitenden	
Frage 58	Antwortmöglichkeit
HR ist an der Meinung der Mitarbeitenden interessiert	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ja ▪ Nein
Adressaten der Frage	GF/GL, OM, MM, UM, MA
<i>Begründung der Fragestellung</i>	
Auf den Begriff „regelmässig“ wird verzichtet, da er unterschiedlich und subjektiv wahrgenommen wird. Ziel ist ein einheitliches Verständnis der Frage mit wenig Interpretationsspielraum. Der Begriff „interessiert“ ist zwar ebenso der subjektiven Wahrnehmung ausgesetzt, gibt aber ein klares Anzeichen dafür, ob sich HR mit den Mitarbeiterbedürfnissen auseinandersetzt. Zudem ist die nächste Frage klarer formuliert.	

Aufgabe	
Regelmässiges Einholen von Meinungen von Mitarbeitenden	
Frage 59	Antwortmöglichkeit
HR fordert die Mitarbeitenden auf, ihre Meinung zu sagen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ja ▪ Nein
Adressaten der Frage	GF/GL, OM, MM, UM, MA
<i>Begründung der Fragestellung</i>	
Auf den Begriff „regelmässig“ wird verzichtet, da er unterschiedlich und subjektiv wahrgenommen wird. Ziel ist ein einheitliches Verständnis der Frage mit wenig Interpretationsspielraum.	

Aufgabe	
Konstruktiver Umgang mit Konflikten	
Frage 60, 61	Antwortmöglichkeit
<ul style="list-style-type: none"> ▪ HR fördert einen konstruktiven Umgang mit Konflikten ▪ In unserem Unternehmen werden Konflikte konstruktiv angegangen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ja ▪ Nein
Adressaten der Frage	GF/GL, OM, MM, UM, MA
<i>Begründung der Fragestellung</i>	
Aufgabe wird mit zwei Fragen erhoben, da nicht unbedingt beobachtbar sein muss, dass HR den konstruktiven Umgang mit Konflikten fördert, obwohl er ein Teil der Unternehmenskultur darstellt.	

Aufgabe	
Weiterbildungs- und Entwicklungsmöglichkeiten	
Frage 62	Antwortmöglichkeit
In unserem Unternehmen gibt es Weiterbildungs- und Entwicklungsmöglichkeiten	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ja ▪ Nein
Adressaten der Frage	GF/GL, OM, MM, UM, MA
<i>Begründung der Fragestellung</i>	
Die Frage wird bewusst auf das Unternehmen und nicht das einzelne Individuum bezogen, da nicht alle Mitarbeitenden von Weiterbildungs- und Entwicklungsmöglichkeiten betroffen sind. Ziel ist es, den Ich-Bezug dieser Frage zu minimieren und dadurch Verfälschungen vorzubeugen.	

Aufgabe	
Schaffen von Karrieremöglichkeiten innerhalb des Unternehmens	
Frage 63	Antwortmöglichkeit
In unserem Unternehmen gibt es Karrieremöglichkeiten	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ja ▪ Nein
Adressaten der Frage	GF/GL, OM, MM, UM, MA
<i>Begründung der Fragestellung</i>	
Die Frage wird bewusst auf das Unternehmen und nicht das einzelne Individuum bezogen, da nicht allen Mitarbeitenden Karrieremöglichkeiten offenstehen. Ziel ist es, den Ich-Bezug dieser Frage zu minimieren und dadurch Verfälschungen vorzubeugen.	

Aufgabe	
Etablieren einer Unternehmenskultur, welche auf Vertrauen und Glaubwürdigkeit basiert	
Frage 64, 65, 66	Antwortmöglichkeit
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Unsere Unternehmenskultur basiert auf gegenseitigem Vertrauen ▪ Unsere Unternehmenskultur basiert auf Glaubwürdigkeit 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ja ▪ Nein

▪ In unserem Unternehmen ist es erlaubt, auch mal einen Fehler zu machen	
Adressaten der Frage	GF/GL, OM, MM, UM, MA
<i>Begründung der Fragestellung</i>	
Die Aufgabe wird mit mehreren Fragen erhoben, da Vertrauen nicht zwingend Glaubwürdigkeit bedingt und umgekehrt Eine gewisse Fehlerkultur lässt auf Vertrauen und Glaubwürdigkeit schliessen.	

Aufgabe	
Führungskräfteentwicklung	
Frage 67	Antwortmöglichkeit
In unserem Unternehmen gibt es eine Führungskräfteentwicklung für:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Oberes Management ▪ Mittleres Management ▪ Unteres Management ▪ Keine Führungskräfteentwicklung
Adressaten der Frage	GF/GL, OM, MM, UM
<i>Begründung der Fragestellung</i>	
Frage richtet sich an Führungskräfte, da diese die Frage adäquat beantworten können sollten. Abstufung der Antwortskala erscheint sinnvoll, da nicht alle Managementstufen von einer allfälligen Führungskräfteentwicklung betroffen sein müssen.	

Aufgabe	
Fördern einer positiven Einstellung gegenüber Veränderungen	
Frage 68	Antwortmöglichkeit
Unsere HR-Abteilung fördert eine positive Einstellung gegenüber Veränderungen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ja ▪ Nein
Adressaten der Frage	GF/GL, OM, MM, UM, MA
<i>Begründung der Fragestellung</i>	
Aufgabe wird bewusst nicht tiefer definiert und der subjektiven Wahrnehmung überlassen, da die Befragten entweder das Gefühl haben, dass HR die positive Einstellung fördert oder nicht.	

In Anhang IV findet sich eine Gesamtübersicht der Fragebogenlogik mit den Fragen in den einzelnen Phasen, den dazugehörigen Aufgaben inkl. der jeweiligen Adressaten der Fragen und der Antwortmöglichkeiten. Die Übersicht veranschaulicht das Satzbaukastensystem des Fragebogens.

6.4. Zusammenfassung Studiendesign

Die Frage, wie gut HR die SOLL-Aufgaben in Change Prozessen wahrnimmt, soll mittels einer standardisierten Online-Befragung beantwortet werden, da diese ein gängiges Instrument darstellt, mit welchem schnell und kosteneffizient eine breite Zielgruppe befragt

werden kann. Befragt werden Unternehmen, welche das 3-Säulen-HC-Delivery-Modell im HR bereits umgesetzt haben und eine Unternehmensgrösse ab 1000 Mitarbeitende aufweisen. Im Rahmen einer Vollerhebung werden sämtliche dieser Unternehmen in der Schweiz angeschrieben und befragt, sodass die Repräsentativität der Stichprobe gegeben sein sollte. Neben der Befragung der Personaler, also der Erhebung des Selbstbildes, sollen zur Erhebung des Fremdbildes die internen Kunden des HR befragt werden. Dadurch kann eine gewisse Objektivität gewährleistet und die Selbsteinschätzung der Fremdeinschätzung gegenüber gestellt werden. Da unterschiedliche Anspruchsgruppe zum einen unterschiedliche Erwartungshaltungen an HR-Abteilungen haben und die Aufgaben des HR nicht allen in gleichem Ausmass zugänglich sind, soll innerhalb der Fremdbilderhebung eine weitere Unterteilung in Geschäftsführung / Geschäftsleitung, oberes Management, mittleres Management, unteres Management und Mitarbeitende ohne Führungsverantwortung gemacht werden. Um genügend Tiefgang bei den Resultaten zu erzielen, drehen sich die Fragen praktisch ausschliesslich um die Aufgaben von HR in Change Management Prozessen, um so ein möglichst umfangreiches Bild zu erlangen. Bei der Operationalisierung der Fragen muss so vorgegangen werden, dass auf unklar definierte Begriffe und Konstrukte weitestgehend verzichtet wird, sodass die gestellten Fragen einem möglichst einheitlichen Verständnis zugrunde liegen. Es wird konkret nach dem Erfüllungsgrad der definierten SOLL-Aufgaben von HR (vgl. Kapitel 4.3 sowie Anhang III) gefragt. Von pauschalen Fragen, wie z.B. nach der Rolle des HR in CM Prozessen, wird abgesehen. Somit findet im Fragebogen selber auch kein direkter Bezug zu den Rollenbildern nach Ulrich statt.

Ein weiterer Zweck der Befragung soll zudem darin liegen, dass die teilnehmenden Unternehmen einen Überblick erhalten, wo ihre HR-Abteilungen in punkto CM Aufgaben stehen und welches Optimierungspotential sich dadurch erschliesst, andererseits welche Entwicklungen HR-Abteilungen durchlaufen und wie sich deren Aufgabeninhalte ändern. Um neben einer einmaligen Messung die Fortschritte sichtbar zu machen, soll die Erhebung mehrmalig im Abstand von rund 5 Jahren im Rahmen einer Hybridstudie in den gleichen Unternehmen an den gleichen Funktionen erfolgen.

7. Schlussfolgerungen

Im Schlusskapitel folgt eine Zusammenfassung der Erkenntnisse mit der abschliessenden Beantwortung der dieser Arbeit zugrundeliegenden drei Fragestellungen. Ebenfalls wird dargelegt, welche Fragen an dieser Stelle unbeantwortet geblieben sind, wo die Herausforderungen lagen und welche Kritik die Autorin an der vorliegenden Arbeit übt. Im Ausblick wird auf die nächsten Schritte im Rahmen der Umsetzung des entworfenen Studiendesigns eingegangen. Zum Schluss findet eine kurze, abschliessende Diskussion der Erkenntnisse statt.

7.1. Zusammenfassung der Erkenntnisse

Eine erste Erkenntnis liegt darin, dass Change Management zwar in aller Munde ist, allerdings in der Praxis uneinheitlich verstanden wird und in der Theorie viel Unschärfe aufweist. Dies zeigt sich allem voran in den unklaren Rollendefinitionen. Interessant ist, dass für die Rollen im Change Management häufig Metaphern verwendet werden (z.B. bei Ulrich, Classen). Eine Metapher ist ein Ausdruck für etwas, das statt des wörtlich gemeinten etwas Ähnliches bezeichnet, etwas von einem Bedeutungszusammenhang in einen anderen überträgt. Metaphern werden häufig dann verwendet, wenn keine treffendere, von allen geteilte Bezeichnung vorliegt. Und genau das scheint symptomatisch für das Feld des Change Management.

Somit kann die Frage, welche Aufgaben vom HR in Change Prozessen ausgeführt werden sollten und welche Rollen damit verbunden wären, auch nicht abschliessend in einem Satz beantwortet werden. Generell gilt es zuallererst die Unterscheidung zu machen, ob es sich um ein kurz- bis mittelfristig angelegtes, terminiertes Change Management Projekt handelt, welches sich durch mehrere Phasen charakterisieren lässt, oder aber ob von der organisatorischen Wandlungsfähigkeit als Daueraufgabe eines Unternehmens gesprochen wird. Die Aufgaben - und damit verbunden auch Rollen - von HR sind in diesen beiden „Veränderungs-Gebieten“ unterschiedlich gelagert und in Change Management Projekten häufig auch expliziterer Natur. Die organisatorische Wandlungsfähigkeit kann jedoch den Verlauf von Change Management Projekten massgeblich beeinflussen und darf deshalb nicht vernachlässigt werden. In der Literatur wie auch der Praxis wird dem HR meist zuerst die Rolle als Change Agent zugewiesen, was sich bei näherer Betrachtung auch durchaus als

sinnvoll erweist. Jedoch sollte auch hier eine weitere Differenzierung vorgenommen werden, denn die Rolle als Change Agent beinhaltet eine Vielzahl unterschiedlicher Aufgaben. Im Rahmen dieser Arbeit wurde die Unterscheidung nach Ulrich mit den vier Ausprägungen als Change Facilitator, Change Champion, Change Designer und Change Demonstrator als sinnvoll befunden und verwendet. Die Rolle als Change Agent hat HR während allen Phasen von Change Management Projekten als auch in der Phase der Förderung der organisatorischen Wandlungsfähigkeit inne, je nach Phase treten einzelne Ausprägungen verstärkt in den Fokus. Diese Rolle wird hauptsächlich vom Leistungsbereich der HC-Beratung, also den HR Business Partnern wie auch HR Beratern eingenommen, streckenweise übernehmen auch die HC-Systemspezialisten gewisse Ausprägungen der Rolle als Change Agent. Den HC-Systemspezialisten kommt auch die Rolle als Change Management-Experten / -Spezialisten zu, wenn sie beispielsweise geeignete Change Management Instrumente zur Verfügung stellen. Die Rolle, welche derjenigen eines Change Managers am nächsten kommt, kann aus den Bereichen der HC-Beratung oder der HC-Systeme wahrgenommen werden. Aus der HC-Beratung ist es der HR Business Partner, welcher den Zielfindungs- und Planungsprozess moderiert und einen wesentlichen Beitrag zur Change-Architektur liefert. Aus dem Bereich der HC-Systeme sind es die Spezialisten, welche in Teilprojekten die Rolle als Projektleiter übernehmen können.

Zusammenfassend kann also gesagt werden, dass die HR-Abteilung als Gesamtes mehrere Rollen innerhalb des Change Management. Die Aufgaben sind phasenabhängig, somit treten unterschiedliche Rollen und unterschiedliche Ausprägungen von Rollen in den Fokus. Die Aufgaben beinhalten zum einen „klassische“ HR-Aufgaben wie z.B. die Rekrutierung, Versetzung und Freisetzung von Mitarbeitenden. Zum anderen muss HR mit dem Fokus der Ergebnisorientierung wertschöpfende, strategische Aufgaben ausfüllen wie z.B. das Aufzeigen von Chancen und Gefahren oder das Navigieren durch die Change-Architektur. Die vielfältigen Change Management Aufgaben müssen seitens HR als integraler Bestandteil der HR-Tätigkeit verstanden werden.

Die zweite Frage, wie es heute um die Wahrnehmung von HR bezüglich Change-Aufgaben steht, lässt sich anhand verschiedener Studien beantworten, wobei es sich um gesammelte Meinungen und nicht harte Fakten handelt. Tatsache ist, dass das Selbstbild durchaus positiver ausfällt als das Fremdbild. Doch auch bei der Selbsteinschätzung zeichnet sich eine

gewisse Ernüchterung ab, denn innerhalb von zwei Jahren hat die Eigenwahrnehmung in der Rolle als Change Agent von anfänglich 60% auf rund 40% abgenommen. Auch werden für diese Rolle am wenigsten Ressourcen zur Verfügung gestellt. HR sieht sich selber nach wie vor insbesondere als administrativer Dienstleister und scheint die Rolle als Change Agent eher stiefmütterlich, „en passant“ wahrzunehmen und definitiv noch nicht als integralen Bestandteil von HCM zu verstehen. Das Fremdbild fällt nochmals kritischer aus, weniger als ein Drittel der HR-Kunden nehmen diese in der Rolle des Change Agent wahr. Und je weniger Kontakt und persönlicher Austausch die Kunden mit ihren HR-Abteilungen haben, desto kritischer scheint das Urteil auszufallen. Seitens Unternehmensführung scheint durchaus der Wunsch zu bestehen, dass HR sich bei Veränderungsprojekten stärker und früher einbringt und einen grösseren Wertbeitrag leistet. Ob HR dann tatsächlich die Ermächtigung dazu erhält, lässt sich aus den Studien nicht abschliessend beantworten. Tatsache ist aber, dass die Erwartungen ans HR, insbesondere in punkto Change, aktuell deutlich unerfüllt bleiben. Die wichtigsten Problemfelder liegen zum einen in Kompetenzdefiziten, insbesondere im strategischen und unternehmerischen Bereich. Aber auch das als mangelhaft wahrgenommene Selbstverständnis, die Motivation für Veränderungen, regt zum Nachdenken an, insbesondere wenn man bedenkt, dass dem HR kaum Veränderungsbereitschaft attestiert wird. Die administrativen und operativen Aufgaben dominieren noch zu stark, wodurch den strategischen Aspekten von HR-Arbeit zu wenig Aufmerksamkeit zukommt. Die Kommunikation und Information seitens HR wird ebenfalls als mangelhaft wahrgenommen, was auch in einer fehlenden Transparenz bezüglich dem Wertbeitrag durch HR resultiert. Und schliesslich sind die Bedürfnisse der Anspruchsgruppen, die es zu bedienen und zu befriedigen gilt, heterogen und herausfordernd.

Zusammenfassend lässt sich also sagen, dass HR nur marginal als Change Agent bezüglich Change-Aufgaben wahrgenommen wird und sich selber diesbezüglich nur leicht positiver einstuft.

Die dritte Fragestellung zielt darauf ab, was in einer empirischen Studie erhoben werden müsste, um adäquat eine Antwort darauf zu geben, wie HR die definierten SOLL-Aufgaben in Change Prozessen wahrnimmt. Die Autorin übt insbesondere an den folgenden drei Punkten Kritik an bisherigen Studien rund um das Thema HR-Arbeit aus: Zum einen

umfasst die Stichprobe meist nur Personaler und erhebt damit nur das Selbstbild, was keinerlei Objektivität ermöglicht. Zum zweiten werden i.d.R. nur sehr wenige Fragen zum Thema Change Management gestellt, wodurch kein Tiefgang gewährleistet werden kann. Und schliesslich lässt meist die Operationalisierung der verwendeten Begriffe zu wünschen übrig, was schliesslich darin resultiert, dass die meisten Studien lediglich subjektive, gesammelte Meinungen darstellen. Das vorgestellte Studiendesign wirkt diesen Kritikpunkten entgegen. Die Stichprobe umfasst neben Personalern auch die internen Kunden von HR, abgestuft nach fünf Gruppen. Dadurch wird ein Vergleich zwischen Selbst- und Fremdbild wie auch innerhalb des Fremdbildes möglich. 68 Fragen zielen auf die Aufgabenausführung durch HR in Change Prozessen und ermöglichen dadurch genügend Tiefe ins Thema sowie aussagekräftige Resultate. Ziel ist es, die Fragen so zu stellen, dass sie klar, einfach und eindeutig sind und somit von allen gleich verstanden werden. Aus diesem Grund erfolgt die Operationalisierung über die Abfrage von Aufgaben. Auf uneinheitlich definierte theoretische Konstrukte (z.B. „Change Agent“) sowie Begriffe, welche zu stark der subjektiven Wahrnehmung unterliegen, wird weitestgehend verzichtet. Des Weiteren ist es wichtig, dass die Befragten über die zur Beantwortung notwendigen Informationen verfügen und sich ein eigenes Urteil bilden können. Aus diesem Grund werden nicht allen Gruppen sämtliche Fragen vorgelegt sondern nur den konkreten Adressaten der Aufgaben, welche sie mit einer hohen Wahrscheinlichkeit ohne zu grosse Mutmassungen beantworten können. Schliesslich müssen die Befragten ihr Urteil in einem Antwortformat abbilden können. Hierzu wird eine Intervallskala nach Abstufung in Prozent der möglichen Fälle verwendet. Diese unterliegt zwar immer noch der subjektiven Wahrnehmung der Befragten, welche aus dem Gedächtnis reproduziert werden müssen und dadurch „fehleranfällig“ sind, der zugrundeliegende Raster jedoch ist für alle gleich und die Abstände zwischen den Antwortmöglichkeiten sind ebenfalls gleich gross.

Zusammengefasst kann also gesagt werden, dass mit dem entworfenen Studiendesign den Kritikpunkten an bisherigen Studien begegnet werden soll. Da es letztlich aber immer noch um Meinungen und Einstellungen der Befragten geht, kann auch in diesem Studiendesign eine gewisse Subjektivität nicht ausgeschlossen resp. eine vollständige Objektivität nicht erreicht werden. Die Studie soll aber auf jeden Fall handfeste Anhaltspunkte liefern können,

wo HR-Abteilung heute in Bezug auf die in dieser Arbeit definierten SOLL-Aufgaben stehen.

7.2. Offene Fragen

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit, aber auch im Rahmen des aufgestellten Studiendesigns, bleibt die Frage nach den Gründen unbeantwortet, weshalb HR allfällig die geforderten Aufgaben im Rahmen von CM nicht wahrnimmt. Die Voraussetzungen des Wollens, des Könnens und des Dürfens wurden hinreichend dargelegt. Auch wenn vereinzelt Fragen auf die Gründe abzielen, geht das Studiendesign diesbezüglich zu wenig in die Tiefe und liefert nur einige Hinweise, welche sich auch in anderen Studien finden. In einem nächsten Schritt müsste man die Gründe tiefer erforschen und deren Abhängigkeit untereinander erheben, wie sich also z.B. das (mangelnde) Wollen auf das Können oder Dürfen auswirken und wie diese Faktoren generell miteinander in Zusammenhang stehen.

Eine weitere Frage, auf welche im Rahmen dieser Arbeit nicht eingegangen wurde ist diejenige nach der Relevanz resp. dem Einfluss der Inhalte von CM Projekten auf die Aufgabenwahrnehmung durch HR: Wie wirkt sich der spezifische Inhalt eines CM Projektes darauf aus, wie HR die definierten SOLL-Aufgaben wahrnimmt? Können Unterschiede beobachtet werden, wenn es sich beispielsweise bei CM Projekten um Restrukturierungen im Personalbereich handelt oder um das Entwickeln von neuen Wachstumsstrategien in neue Märkte? Welchen Einfluss hat die „HR-Nähe“ und somit der Kontextbezug von CM Projekten darauf, wie HR die SOLL-Aufgaben wahrnimmt und wahrnehmen darf? Auf den Kontextbezug wurde im Rahmen dieser Arbeit nicht eingegangen.

7.3. Kritik / Herausforderungen

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wurde nicht auf das Thema Kompetenzen eingegangen, diese wurden an einigen Stellen nur am Rande erwähnt. Bei Kompetenzen handelt es sich um theoretische Konstrukte, welche in der Praxis sehr unterschiedlich verstanden und verwendet werden; der Begriff „Kompetenz“ alleine wird begrifflich schon nicht klar gefasst, geschweige denn messend zugänglich gemacht (vgl. Erpenbeck/von Rosenstiel, 2007; XVII). Alltagssprachlich wird der Begriff im Überfluss verwendet, an allen Orten werden die vielfältigsten Kompetenzen gefordert, ohne zu definieren, was darunter zu

verstehen ist, wie sich diese Kompetenzen manifestieren und wie sie schliesslich gemessen werden können. So verhält es sich auch mit den im Change Management geforderten Kompetenzen. Diese Kompetenzen im Rahmen dieser Arbeit so zu erfassen und zu vertiefen, dass sie von qualitativem Inhalt gewesen wären, hätte alleine schon den Inhalt für eine eigenständige Masterarbeit darstellen können. Dieser Arbeit lag die Annahme zu Grunde, dass die notwendigen Kompetenzen vorhanden sein und deren Bewertung letztlich über die Handlungsresultate folgt. Somit wurde die ressourcenorientierte Perspektive ausgeblendet (vgl. Meyer-Ferreira, 2010: 54). Da sich zum einen das geforderte Kompetenzspektrum von Personalern mit den neuen Rollenbildern und der Forderung nach strategischem Wertbeitrag stark erweitert und gewandelt hat und zum anderen viele Studien darauf hindeuten, dass diese Kompetenzen aktuell in zu geringen Ausmass vorhanden sind und sich dadurch das „Können“ als ein grosser Stolperstein erweist, müsste eigentlich dem Thema Kompetenzen die gebührende Aufmerksamkeit geschenkt werden, um die hier vorliegende Arbeit abzurunden.

7.4. Ausblick

Neben der systematischen Erarbeitung der SOLL-Aufgaben von HR in Change Management Prozessen aus der Theorie zu HCM und Change Management heraus wird in dieser Arbeit ein empirisches Studiendesign aufgestellt und begründet, welches insgesamt je nach Zielgruppe der Befragten zwischen 38 und 76 Fragen beinhaltet, anhand derer erhoben werden soll, wie gut HR die definierten SOLL-Aufgaben wahrnimmt. In einem nächsten Schritt sollte nun, wie in Kapitel 6 beschrieben, eine Vorstudie dazu getätigt werden, ob die hier definierten SOLL-Aufgaben auch tatsächlich denjenigen entsprechen, welche in solchen Unternehmen wahrgenommen werden, wo HR den geforderten Wertbeitrag im Change Management liefert, die Erwartungen weitgehend erfüllt und einen guten Ruf geniesst. Nachdem so die definierten SOLL-Aufgaben verifiziert oder angepasst wurden, würde in einem nächsten Schritt die Vollerhebung in Schweizer Unternehmen mit einer Unternehmensgrösse ab 1000 Mitarbeitenden und dem umgesetzten Drei-Säulen-Leistungserbringungsmodell anhand dem hier vorgestellten Studiendesign erfolgen. Die Resultate dieser Studie sollten den gewünschten Beitrag liefern und allfällige Anhaltspunkte für weitere Untersuchungen liefern. Ziel einer solchen Erhebung ist auch, den einzelnen

Unternehmen aufzuzeigen, wo Optimierungspotential für ihre HR-Abteilungen besteht. Eine zweite Messung nach rund 5 Jahren würde entsprechend die Entwicklungen verdeutlichen. Dahinter verbirgt sich die Hoffnung, dass HR-Abteilungen ihre Rolle in Change Management Prozessen finden, zufriedenstellend wahrnehmen und dadurch den geforderten strategischen Wertbeitrag liefern. Dies sollte den teilweise zum Sterben verurteilten HR-Abteilungen (vgl. Cachelin, 2013: 3) an Rechtfertigung und Legitimation verhelfen.

7.5. Abschliessende Diskussion

Der Zweck dieser Arbeit liegt darin, aus der Theorie heraus zu Change Management und Human Capital Management systematisch herauszuarbeiten, welchen Beitrag HR konkret in Veränderungssituationen leisten kann, um positiv auf den Unternehmenserfolg einzuwirken und damit die im HCM geforderte Ergebnisorientierung zu erfüllen. Da Veränderungen in der heutigen, schnelllebigen Welt an der Tagesordnung sind, hat der Begriff Change Management an Popularität gewonnen und ist zu einem regelrechten Modebegriff geworden. Jedoch handelt es sich dabei um ein sehr heterogen definiertes Feld, welches in unterschiedliche Bereiche ragt und unterschiedliche Akteure beinhaltet. Dies macht eine Klärung der Verantwortlichkeiten zwischen den beteiligten Parteien, zu welchen auch HR gehören sollte, unabdingbar, wie bereits von Ulrich gefordert (vgl. Ulrich, 1997: 42). Eine Klärung der Verantwortlichkeiten bedingt aber einer Aufgaben- und dadurch einer Rollenklarheit: Wer übt welche Rolle aus und welche Aufgaben sind jeweils mit dieser Rolle verbunden? Ulrich hat bei HR die prozessuale Verantwortung gesehen. HR sei dafür verantwortlich, dass die Veränderung umgesetzt wird und alle der beteiligten Parteien ihren Beitrag dazu leisten (vgl. Ulrich, 1997: 42 & 187f.). Dafür muss HR sich aber allen voran der eigenen Rolle bewusst sein und diese adäquat einnehmen. Und zweitens muss HR dafür sorgen, dass die Rollen und Aufgaben innerhalb von CM Projekten klar und verteilt sind und jede Partei weiss, wo ihre Verantwortung liegt und was sie von den anderen erwarten kann. Um diese Aufgaben wahrnehmen zu können, muss HR die richtige Einstellung verinnerlichen, quasi die mehrfach angesprochene „Servicebereitschaft“, das *Wollen* richtig verstehen. Aus HR-Perspektive muss Change Management deshalb als integraler Bestandteil von Human Capital Management betrachtet werden, HR muss sich als „Befähiger“ für Wandel sehen und verstehen (vgl. Meyer-Ferreira, 2010: 48).

8. Literaturverzeichnis

- Beck, Christoph; Bastians, Frauke (2013). HR-Image 2013. Die Personalabteilung: Fremd- und Eigenbild. Haufe Studien Reihe.
- Beck, Christoph; Bastians, Frauke (2011a). Eine Kluft tut sich auf, in: Personalmagazin Nr. 4, 2011, S. 18 – 21.
- Beck, Christoph; Bastians, Frauke (2011b). HR-Image 2011. Die Personalabteilung: Fremd- und Eigenbild. Haufe Studien Reihe.
- Beck, Christoph et. al. (2009). HR Image 2009. Die Personalabteilung im Spiegel ihrer Zielgruppen – Studienbericht. Fachhochschule Koblenz.
- Becker, Larissa (2001). Personalabteilungen im Unternehmenswandel: Anforderungen, Aufgaben und Rollen im Change Management. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Becker, Larissa (2009). Human Resource Management im Wandel. In: Krüger, Wilfried Hrsg. (2009). Excellence in Change. Wege zu strategischen Erneuerung. Wiesbaden: Gabler.
- Berger, Michael; Chalupsky, Jutta; Hartmann, Frank (2008). Change Management – (Über-) Leben in Organisationen. 6. Aufl., Giessen: Verlag Dr. Götz Schmidt.
- Berndt, Ralph (Hrsg.) (1998). Unternehmen im Wandel – Change Management. Berlin: Springer.
- Birri, Raimund (2011). Human Capital Management: ein praxiserprobter Ansatz mit strategischer Ausrichtung. Wiesbaden: Gabler
- Blatz, Caroline; Müller, Christoph (2013). HR aus Vorstandssicht – Grosse Erwartungen. in: Personalmagazin Nr. 6, 2013, S. 16-20.
- Bliesner, Anna; Liedtke, Christa; Rohn, Holger (2013). Change Agents für Nachhaltigkeit: Was müssen sie können? In: Zeitschrift für Führung und Organisation, Jg. 82, Nr. 1, S. 49-53.

Cachelin, Joël Luc (2013). HRM Trendstudie 2013. Die Zukunft der Personalabteilung an der Grenze zum Marketing, IT, Controlling und Innovationsmanagement. St. Gallen: Wissensfabrik www.wissensfabrik.ch.

Cachelin, Joël Luc (2007). Organisationsentwicklung: Die vergessene Aufgabe des HRM. St. Gallen: Wissensfabrik www.wissensfabrik.ch.

Capgemini Consulting. HR-Barometer 2009. Bedeutung, Strategien, Trends in der Personalarbeit – Schwerpunkt Strategic Workforce Management.

Capgemini Consulting. HR-Barometer 2011. Bedeutung, Strategien, Trends in der Personalarbeit – Schwerpunkt Organisationsdesign und –entwicklung.

Capgemini Consulting. Digitale Revolution. Ist Change Management mutig genug für die Zukunft? Change Management Studie 2012.

Capgemini Consulting. Superkräfte oder Superteam? Wie Führungskräfte ihre Welt wirklich verändern können. Change Management Studie 2015.

Classen, Martin (2013). Change Management aktiv gestalten: Personalmanager und Führungskräfte als Architekten des Wandels. Köln: Luchterhand.

Classen, Martin; Kern, Dieter (2010). HR Business Partner: Die Spielermacher des Personalmanagements. Köln: Luchterhand.

Covarrubias, Barbara; Groblschegg, Sabine; Gaedke, Gudrun; Klaus, Bernhard (2013). HR-Rollen im Ländervergleich – Deutschland, Österreich, Schweiz (DACH-Region). Status Quo und Ausblick. Studie der FHWien der WKW, Leuphana Universität Lüneburg und [klingler consultants ag](http://www.klinglerconsultants.com).

Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. (DGPF) (2010): Change Management – Veränderungsprozesse aus der Sicht des Personalmanagements. Befragungsergebnisse. Praxispapier 1/2010. Quelle: <http://static.dgfp.de/assets/empirischestudien/2010/01/change-management-veraenderungsprozesse-aus-sicht-des-personalmanagements-befragungsergebnisse-praxispapier-1-2010-1192/changemanagement.pdf>

Di Pietro, Stefano (2015). Fachartikel zu Change Agent. Quelle: <http://www.dipietro-consulting.de/Change-Management/Fachartikel/Change-Agent.html>.

Doppler, Klaus; Lauterburg, Christoph (2008). Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten. 12. Aufl., Frankfurt / New York: Campus Verlag.

Droege & Comp. (Hrsg.) (2008). HR-Kompetenzbarometer 2008. Personalmanagement 360° – Feedback & Herausforderungen, Düsseldorf.

Erpenbeck, Klaus; von Rosenstiel, Lutz (Hrsg.) (2007). Handbuch Kompetenzmessung. Erkennen, verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis. 2. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Felfe, Jörg (2012). Arbeits- und Organisationspsychologie 2. Führung und Personalentwicklung. Stuttgart: Verlag W. Kohlhammer.

Fopp, Leonhard; Schiessl, Johann Christian (1999). Business Change als neue Managementdisziplin. Frankfurt: Campus

Gmür, Markus; Schwerdt, Boris (2005). Der Beitrag des Personalmanagements zum Unternehmenserfolg. Eine Metaanalyse nach 20 Jahren Erfolgsfaktorenforschung. In: Zeitschrift für Personalforschung, 19. Jg., Heft 3, 2005.

Groblschegg, Sabine; Covarrubias, Barbara (2014). HR: Fit für den Wandel? Fit als Change Agent? Artikel unter www.hrweb.at/2019/09/hr-als-change-agent/ (12.02.2015)

Hilb, Martin (2011). Integriertes Personalmanagement. Ziele – Strategien – Instrumente. 20. Aufl., Köln: Luchterhand.

Hirsig, René; de With, Ea (1998). Methodische Grundlagen der Testpsychologie. Skriptum zur Lehrveranstaltung.

Jessl, Randolph (2011). Die ganze Wahrheit über HR. In: Personalmagazin Nr. 4, 2011, S. 14 - 16.

Jochmann, Walter (1995). Moderne Personalarbeit als integraler Bestandteil des Change Management. In: Jochmann, Walter (1995). Personalberatung intern. Philosophien,

Methoden und Resultate führender Beratungsunternehmen. Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.

Kienbaum Management Consultants (2012). HR Klima Index 2012. Die Konjunktur für Personalarbeit.

Kienbaum Management Consultants (2013). Keep on moving – HR immer agiler?! Ergebnisbericht HR-Trendstudie 2013.

Kienbaum Management Consultants (2014a). HR-Trendstudie 2014 Ergebnisbericht.

Kienbaum Management Consultants (2014b). HR 4 HR. Professionalisierung von HR-Funktionen durch Kompetenzentwicklung und attraktiveren Karrieren.

Kienbaum Management Consultants (2012/2013). HR Strategie & Organisation. Kienbaum Studie 2012 / 2013.

Kienbaum Management Consultants (2011/2012). Change. Points of View. Change-Management-Studie 2011-2012.

KMPG (2012). Rethinking Human Resources in a Changing World.

Kobi, Jean-Marcel (1996). Management des Wandels. 2. Aufl., Bern: Haupt.

Kostka, Claudia; Mönch, Annette (2009). Change Management. 7 Methoden für die Gestaltung von Veränderungsprozessen. 4. Aufl., München: Carl Hanser Verlag.

Kotter, John; Rathgeber, Holger (2009). Das Pinguin-Prinzip. Wie Veränderung zum Erfolg führt. München: Droemer.

Kotter, John (2011). Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. In: HBR's 10 Must Reads on Change (Hrsg.). Boston, MA: Harvard Business Review Press.

Kraus, Georg; Becker-Kolle, Christel; Fischer, Thomas (2006). Handbuch Change Management. Steuerung von Veränderungsprozessen in Organisationen. Einflussfaktoren und Beteiligte. Konzepte, Instrumente und Methoden. 2. Aufl., Berlin: Cornelsen.

Krüger, Wilfried (2009). Excellence in Change: Wege zur strategischen Erneuerung. 4. Aufl., Wiesbaden, Gabler

Lauer, Thomas (2010). Change Management. Grundlagen und Erfolgsfaktoren. Berlin / Heidelberg: Springer.

Ledergerber, Kuno (2013). Ambitionen vom HR – Ein Realitätscheck. Vortrag an der Personal Swiss 2013, Zürich.

Meyer-Ferreira, Peter (2010). Human Capital strategisch einsetzen. Modelle und Konzepte für die Unternehmenspraxis. Köln: Luchterhand.

Meyer-Ferreira, Peter (2012). Humankapital. Das wichtigste Kapital der Unternehmen? In: Blickpunkt KMU, April 2012, S. 48-50.

Müller, Claudia; Peham, Christian; Raich, Margit (2010). Change Agent, Change Leader und Change Entrepreneur. Erfolgsfaktoren für Veränderungsprozesse? In: Pechlaner, Harald (2010). Change Leadership: Den Wandel antizipieren und aktiv gestalten. Wiesbaden: Gabler.

North, Klaus & Reinhardt, Kai (2005). Kompetenzmanagement in der Praxis. Mitarbeiterkompetenzen systematisch identifizieren, nutzen und entwickeln. Wiesbaden: Gabler.

Oertig, Marcel (2007). Neue Geschäftsmodelle für das Personalmanagement. Von der Kostenoptimierung zur nachhaltigen Wertsteigerung. 2. Auflage, Köln: Luchterhand.

Oertig, Marcel (2009). HR-Transformation. Strategische Roadmap für die Neuausrichtung des HR-Managements. In: Ochsenbein, Guy; Pekruhl, Ulrich; Lack, Carmen (2009). Human Resource Management Jahrbuch 2009, S. 67-84. Zürich, WEKA Verlag.

Porst, Rolf (2008). Fragebogen. Ein Arbeitsbuch. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

PricewaterhouseCoopers (2011) (Hrsg.). Personalmanagement im Wandel. Eine Untersuchung zum HR-Businesspartner-Modell.

Promerit (2014). Studie HR aus Sicht der Unternehmensführung. Erwartungen an ein wirksames HR-Management, 2014.

Schiersmann, Christiane; Thiel, Heinz-Ulrich (2011). Organisationsentwicklung. Prinzipien und Strategien von Veränderungsprozessen. 3. Aufl., Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Schnell, Rainer; Hill, Paul B.; Esser, Elke (2008). Methoden der empirischen Sozialforschung. 8. Aufl. München: Oldenbourg.

Scholz, Christian; Stein, Volker; Bechtel, Roman (2004). Human Capital Management. Wege aus der Unverbindlichkeit. München: Luchterhand.

Schuler, Randall S.; Jackson, Susan E. (1998). Managing Organizational Changes and the Role of Human Resources Management. In: Berndt, Ralph (Hrsg.). Unternehmen im Wandel. Berlin: Springer.

Stroebe, Wolfgang; Hewstone, Miles; Stephenson, Geoffrey (Hrsg.) (1996). Sozialpsychologie. Eine Einführung. 2. Auflage. Berlin: Springer.

Ulrich, Dave (1997). Human Resource Champions. The next agenda for adding value and delivering results. Boston, MA: The Harvard Business School Press.

Ulrich, Dave (1998). A new mandate for Human Resources. In: Harvard Business Review, Januar / Februar 1998, S. 124-134.

Ulrich, Dave (1999). Strategisches Human Resource Management. München: Carl Hanser.

Ulrich, Dave; Brockbank, Wayne (2005). The HR Value Proposition. Boston, MA: The Harvard Business School Press.

Ulrich, Dave; Brockbank, Wayne; Johnson, Dani; Younger, Jon (2010). Human Resource Competencies. Rising to meet the Business Challenge. The RBL White Paper Series.

Ulrich, Dave (2011a). Profitiert der Kunde? Interview mit Dave Ulrich in: Personalmagazin, Nr. 4, 2011, S. 22-23.

Ulrich, Dave; Younger, Jon; Brockbank, Wayne; Ulrich, Mike (2011b). The State of the HR Profession. The RBL White Paper Series.

Anhang I: HR-Aufgaben in CM-Prozessen

HR-Aufgaben bei CM-Prozessen entlang der fünf Phasen nach Krüger

Initialisierungsphase <ul style="list-style-type: none">• <i>Wandlungsbedarf feststellen</i>• <i>Wandlungsträger aktivieren</i>
<ul style="list-style-type: none">▪ Regelmässig und proaktiv auf Chancen und Gefahren hinweisen▪ Sich Gehör in Entscheidungsgremien verschaffen▪ Gefühl der Dringlichkeit für Wandel wecken▪ Identifizieren und Zusammenstellen des Leitungs- und Projektteams, Definieren von Verantwortlichen▪ Moderieren des Zielfindungs- und Planungsprozesses des CM-Projektes▪ Regelmässig notwendige Personalkennzahlen zur Verfügung stellen▪ Beratung insbesondere bezüglich HR-Themen in der Zielfindungs- und Planungsphase
Konzipierungsphase <ul style="list-style-type: none">• <i>Wandlungsziele festlegen</i>• <i>Massnahmenprogramme entwickeln</i>
<ul style="list-style-type: none">▪ Involvierung bei der Entwicklung der Change-Architektur, d.h. der Organisation des Wandels▪ Moderieren des Zielfindungs- und Planungsprozesses▪ Aufzeigen, welche personellen Konsequenzen und damit verbunden allfällige Risiken die Veränderungen nach sich ziehen können▪ Aufzeigen der personalpolitischen, sozialpartnerschaftlichen und rechtlichen Risiken▪ Aufzeigen, welche Kompetenzen für und nach der Veränderung gebraucht werden und wie diese entwickelt werden können▪ Ermitteln des zukünftigen Personalbedarfs▪ Entwerfen einer Strategie, wie der zukünftige Personalbedarf sichergestellt werden kann▪ Aufzeigen der Auswirkungen des CM-Projektes auf Motivation, Engagement und Leistung der Mitarbeitende und somit deren Einsatz des Humankapitals
Mobilisierungsphase <ul style="list-style-type: none">• <i>Wandlungskonzept kommunizieren</i>• <i>Wandlungsbedingungen schaffen</i>
<ul style="list-style-type: none">▪ Frühzeitige und verständliche Kommunikation der Ziele der Veränderungen▪ Schaffen einer Veränderungsbereitschaft im Unternehmen▪ Transparente Information der Belegschaft über die personellen Konsequenzen der Veränderung▪ Erkennen, adressieren und umgehen von und mit Widerständen▪ Hilfe im Umgang mit Veränderungen anbieten (z.B. Workshops, Coaching, Fragerunden)▪ Entwickeln und coachen der Führungskräfte im Umgang mit Veränderungen▪ Erstellen von Jobanforderungs- und Kompetenzprofilen▪ Ableiten des Entwicklungs-/Qualifizierungsbedarfs aus den angepassten Jobanforderungen

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entwerfen neuer Organisationsstrukturen und Organigramme
<p>Umsetzungsphase</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Prioritäre Vorhaben umsetzen</i> • <i>Folgeprojekte durchführen</i>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Anbieten von geeigneten Weiterbildungs- und Qualifizierungsmassnahmen ▪ Anpassen der HR-Strategie und daraus abgeleitet der Führungsinstrumente wie z.B. Jahresgespräche, Zielvereinbarungen, Anreizsysteme etc. ▪ Laufende Information über den aktuellen Stand des CM-Projektes sowie von Teilerfolgen ▪ Rekrutierung von Mitarbeitenden nach Personalbedarf ▪ Freisetzung und Versetzung von Mitarbeitenden (Low Performer, Gegner der Veränderung) ▪ Identifikation von Top Performern und Schlüsselpersonen ▪ Retentionmassnahmen für Top Performer und Schlüsselpersonen ▪ Ansprechperson für Führungskräfte und Mitarbeitende bei Fragen rund um die Veränderung ▪ Mitglied im Projektteam, Leiten von HR-spezifischen Teilprojekten
<p>Verstetigungsphase</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Wandlungsergebnisse verankern</i> • <i>Wandlungsbedingungen sichern</i>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Umsetzen der angepassten HR-Strategie und der Führungsinstrumente ▪ Fördern der gewünschten neuen Verhaltensweisen durch Anreizsystem ▪ Sicherstellen, dass bisherige Kultur neue Veränderungen nicht behindert ▪ Aufsetzen eines angepassten Weiterbildungs- und Entwicklungsprogrammes ▪ Freisetzung und Versetzung von Mitarbeitenden (Low Performer, Gegner der Veränderung) ▪ Verankern der Veränderungen in der Unternehmenskultur
<p>Daueraufgabe der organisatorischen Wandlungsfähigkeit</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Etablieren von kontinuierlichen Verbesserungsprozessen (KVP) ▪ Regelmässige Mitarbeiterumfragen ▪ Regelmässiges Einholen von Meinungen von Mitarbeitenden ▪ Fördern einer positiven Einstellung gegenüber Veränderungen ▪ Etablieren einer Unternehmenskultur, welche auf Vertrauen und Glaubwürdigkeit basiert ▪ Konstruktiver Umgang mit Konflikten ▪ Weiterbildungs- und Entwicklungsmöglichkeiten ▪ Führungskräfteentwicklung ▪ Schaffen von Karrieremöglichkeiten innerhalb des Unternehmens

Anhang II: HR-Aufgaben in den strat. Handlungsfeldern

Aufgaben von HR entlang der Projektphasen in den strategischen Handlungsfeldern

Phase	<i>HC-Marketing</i> (vgl. Meyer-Ferreira, 2010: 108ff.)	<i>Competence Management</i> (vgl. Meyer-Ferreira, 2010: 136ff.)	<i>Performance Management</i> (vgl. Meyer-Ferreira, 2010: 168ff.)
Initialisierung	<p>Generell aufzeigen, welche Aufgaben im Bereich HC-Marketing während dem Change Management Prozess zu erwarten sind</p> <p>Aufzeigen, was es in Bezug auf die Beziehungspflege zu den Mitarbeitern wie auch den internen und / oder externen Sozialpartnern zu berücksichtigen gilt</p>	<p>Generell aufzeigen, welche Aufgaben im Bereich Competence Management während dem Change Management Prozess zu erwarten sind</p>	<p>Generell aufzeigen, welche Aufgaben im Bereich Performance Management während dem Change Management Prozess zu erwarten sind</p> <p>Identifizieren, zu welcher Leistung die Veränderung führen soll</p> <p><i>Im Vorfeld:</i> Schaffen und Weiterentwickeln einer veränderungsbereiten Organisation Schaffen von Rahmenbedingungen, welche Veränderung unterstützen (z.B. flache Hierarchien)</p>
Konzipierung	<p>Planen & Konzipieren aller Massnahmen im Rahmen des HC-Marketings: Feststellen der Auswirkungen auf die Personalbedarfsplanung Aufzeigen der rechtlichen, personalpolitischen und sozialpartnerschaftlichen Risiken inkl. entsprechender Massnahmeplanung Planen der Kommunikation an und des Einbezugs der Belegschaft resp. der Betroffenen:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Wie (z.B. Newsletter, Informationsveranstaltungen etc.) ▪ Wer (Führungskräfte / Mitarbeitende) ▪ Wann / Periodizität <p>Überprüfen und allenfalls Definieren des Angebots des Arbeitgebers, insbesondere der zukünftigen Stellenprofile, der Entwicklungs-, Weiterbildungsmöglichkeiten, der Unternehmenskultur und allfälliger neuer Entlohnungsmodelle</p>	<p>Planen & Konzipieren aller Massnahmen im Rahmen des Competence Management: Identifikation der benötigten Kompetenzen Potentialeinschätzung der Belegschaft betreffend der benötigten Kompetenzen (Kompetenzportfolios) Aufbau und Planung konkreter Weiterbildungsmassnahmen Aufbau und Planung konkreter Schulungen für Führungskräfte als wichtige Opinion Leader im Change Prozess</p>	<p>Planen & Konzipieren aller Massnahmen im Rahmen des Performance Management: Definieren der Ziele der Veränderung und der Unternehmensziele sowie runterbrechen auf Mitarbeiterebene Konzipierung der zukünftigen Leistungsbeurteilung, abgeleitet aus der angestrebten Leistung Überprüfen und allenfalls Definieren der organisatorischen Rahmenbedingungen (z.B. Organisation, Entscheidungsbefugnisse, Unternehmenskultur)</p>

Mobilisierung	<p>Kommunikation der Vision und der Notwendigkeit zur Veränderung, d.h. Umsetzung der Kommunikationsplanung</p> <p>Ziele:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Motivation für Veränderung sichern - Engagement in turbulenten Zeiten sichern - Loyalität sichern - Widerstände abbauen - Schaffen von Transparenz bezüglich Arbeitsplatzsicherheit 	<p>Identifikation und Einbindung der Veränderungs promotoren</p> <p>Schulung der Führungskräfte, um zu verdeutlichen, welche entscheidende Rolle sie spielen und wie sie auf das Verhalten der Mitarbeiter, deren Motivation und die Rahmenbedingungen im CM Prozess einwirken können</p> <p>Schulung der Mitarbeitenden im Umgang mit Veränderungen</p> <p>Beginn der Umsetzung der Weiterbildungsmassnahmen zum Kompetenzaufbau</p>	<p>Schulung der Führungskräfte, um zu verdeutlichen, welche entscheidende Rolle sie spielen und wie sie auf das Verhalten der Mitarbeiter, deren Motivation und der Rahmenbedingungen im CM Prozess einwirken können</p> <p>Anpassen allfälliger Weisungen, Reglemente und Kompetenzmodelle</p>
Umsetzung	<p>Umsetzen der neuen oder angepassten HC-Systeme: Positionierung des Unternehmens auf dem Arbeitsmarkt (Kommunikation gegen Extern)</p> <p>Stete interne Kommunikation & Interaktion mit der Belegschaft</p> <p>Kommunikation erster Erfolge</p> <p>Laufende Überprüfung der Personalplanung</p> <p>Externe Rekrutierung benötigter Kompetenzen</p> <p>Controlling der Umsetzung der Massnahmen und entsprechend allfällige weitere Anpassungen</p>	<p>Umsetzen der neuen oder angepassten HC-Systeme: Stete Umsetzung der Weiterbildungsmassnahmen zum Kompetenzaufbau</p> <p>Aufbau und Umsetzung neuer Laufbahnmodelle</p> <p>Definition zukünftiger Weiterbildungsangebote mit dem Ziel, Potential der Mitarbeiter laufend auszubauen</p> <p>Controlling der Umsetzung der Massnahmen und entsprechend allfällige weitere Anpassungen</p>	<p>Umsetzen der neuen oder angepassten HC-Systeme: Zielvereinbarungen anpassen</p> <p>Leistungsbeurteilung anpassen</p> <p>Leistungsbezogene Entlohnung anpassen</p> <p>Umsetzen neuer Weisungen, Reglemente und Kompetenzmodelle</p> <p>Schaffen von organisatorischen Rahmenbedingungen, welche die Veränderung unterstützen und nicht behindern</p> <p>Controlling der Umsetzung der Massnahmen und entsprechend allfällige weitere Anpassungen</p>
Verstetigung	<p>Nachhaltige Verankerung der Veränderungen in allen Systemen und Instrumenten des HC-Marketings: Positionierung des Unternehmens auf dem Arbeitsmarkt (Kommunikation gegen Extern)</p> <p>Aufbau Employer Brand</p> <p>Kommunikation von Erfolgen</p>	<p>Nachhaltige Verankerung der Veränderungen in allen Systemen und Instrumenten des Competence Management: Umsetzung neuer Laufbahnmodelle</p> <p>Umsetzung neuer Aus- und Weiterbildungsmassnahmen</p>	<p>Nachhaltige Verankerung der Veränderungen in allen Systemen und Instrumenten des Performance Management: Zielvereinbarung</p> <p>Leistungsbeurteilung</p> <p>Leistungsbezogene Entlohnung</p> <p>Verankerung der Veränderungen in der Unternehmenskultur</p>

Anhang III: HR-Aufgaben und deren Haupt-Adressaten

Phasen im Change Management	Hauptadressaten				
Initialisierungsphase					
<i>Wandlungsbedarf feststellen</i>	GF/				
<i>Wandlungsträger aktivieren</i>	GL	OM	MM	UM	MA
Regelmässig und proaktiv auf Chancen und Gefahren hinweisen	x	x			
Sich Gehör in Entscheidungsgremien verschaffen	x	x			
Gefühl der Dringlichkeit für Wandel wecken	x	x			
Identifizieren und Zusammenstellen des Leitungs- und Projektteams, Definieren von Verantwortlichen	x	x			
Moderieren des Zielfindungs- und Planungsprozesses des CM-Projektes	x	x			
Regelmässig notwendige Personalkennzahlen zur Verfügung stellen	x	x			
Beratung insbesondere bezüglich HR-Themen in der Zielfindungs- und Planungsphase	x	x			
Konzipierungsphase					
<i>Wandlungsziele festlegen</i>	GF/				
<i>Massnahmeprogramme entwickeln</i>	GL	OM	MM	UM	MA
Involvierung bei der Entwicklung der Change-Architektur, d.h. der Organisation des Wandels	x	x			
Moderieren des Zielfindungs- und Planungsprozesses	x	x			
Aufzeigen, welche personellen Konsequenzen und damit verbunden allfällige Risiken die Veränderungen nach sich ziehen können	x	x	x		
Aufzeigen der personalpolitischen, sozialpartnerschaftlichen und rechtlichen Risiken	x	x	x		
Aufzeigen, welche Kompetenzen für und nach der Veränderung gebraucht werden und wie diese entwickelt werden können	x	x			
Ermitteln des zukünftigen Personalbedarfs	x	x			
Entwerfen einer Strategie, wie der zukünftige Personalbedarf sichergestellt werden kann	x	x			
Aufzeigen der Auswirkungen des CM Projektes auf Motivation, Engagement und Leistung der Mitarbeitenden und somit deren Einsatz des Humankapitals	x	x	x		
Mobilisierungsphase					
<i>Wandlungskonzept kommunizieren</i>	GF/				
<i>Wandlungsbedingungen schaffen</i>	GL	OM	MM	UM	MA
Frühzeitige und verständliche Kommunikation der Ziele der Veränderungen	x	x	x	x	x
Schaffen einer Veränderungsbereitschaft im Unternehmen	x	x	x	x	x
Transparente Information der Belegschaft über die personellen Konsequenzen der Veränderung	x	x	x	x	x
Erkennen, adressieren und umgehen von und mit Widerstand	x	x	x	x	x
Hilfe im Umgang mit Veränderungen anbieten	x	x	x	x	x
Entwickeln und coachen der Führungskräfte im Umgang mit Veränderungen	x	x	x	x	
Erstellen von Jobanforderungs- und Kompetenzprofilen	x	x	x	x	x
Ableiten des Entwicklungs-/Qualifizierungsbedarfs aus den angepassten Jobanforderungen	x	x	x		
Entwerfen neuer Organisationsstrukturen und Organigramme	x	x	x	x	x
Umsetzungsphase					
<i>Prioritäre Vorhaben umsetzen</i>	GF/				
<i>Folgeprojekte durchführen</i>	GL	OM	MM	UM	MA
Anbieten von geeigneten Weiterbildungs- und Qualifizierungsmassnahmen	x	x	x	x	x
Anpassen der HR-Strategie und daraus abgeleitet der Führungsinstrumente wie z.B. Jahresgespräche, Zielvereinbarungen, Anreizsysteme etc.	x	x	x	x	x
Laufende Information über den aktuellen Stand des CM Projektes sowie von Teilerfolgen	x	x	x	x	x
Rekrutierung von Mitarbeitenden nach Personalbedarf	x	x	x	x	
Freisetzung und Versetzung von Mitarbeitenden (Low Performer, Gegner der Veränderung)	x	x	x	x	
Identifikation von Top Performern und Schlüsselpersonen	x	x	x		
Retentionmassnahmen für Top Performer und Schlüsselpersonen	x	x	x		
Ansprechperson für Führungskräfte und Mitarbeitende bei Fragen rund um die Veränderung	x	x	x	x	x
Mitglied im Projektteam, Leiten von HR-spezifischen Teilprojekten	x	x	x		

Verstetigungsphase	GF/				
<i>Wandlungsergebnisse verankern</i>	GL	OM	MM	UM	MA
<i>Wandlungsbedingungen sichern</i>					
Umsetzen der angepassten HR-Strategie und der Führungsinstrumente	X	X	X	X	
Fördern der gewünschten neuen Verhaltensweisen durch Anreizsysteme	X	X	X	X	
Sicherstellen, dass bisherige Kultur neue Veränderungen nicht behindert	X	X	X	X	X
Aufsetzen eines angepassten Weiterbildungs- und Entwicklungsprogrammes	X	X	X	X	X
Freisetzung und Versetzung von Mitarbeitenden (Low Performer, Gegner der Veränderung)	X	X	X	X	X
Verankern der Veränderungen in der Unternehmenskultur	X	X	X	X	X

Daueraufgabe der organisatorischen Wandlungsfähigkeit	GF/				
	GL	OM	MM	UM	MA
Etablieren von kontinuierlichen Verbesserungsprozessen (KVP)	X	X	X	X	X
Regelmässige Mitarbeiterumfragen	X	X	X	X	X
Regelmässiges Einholen von Meinungen von Mitarbeitenden	X	X	X	X	X
Fördern einer positiven Einstellung gegenüber Veränderungen	X	X	X	X	X
Etablieren einer Unternehmenskultur, welche auf Vertrauen und Glaubwürdigkeit basiert	X	X	X	X	X
Konstruktiver Umgang mit Konflikten	X	X	X	X	X
Weiterbildungs- und Entwicklungsmöglichkeiten	X	X	X	X	X
Führungskräfteentwicklung	X	X	X	X	
Schaffen von Karrieremöglichkeiten innerhalb des Unternehmens	X	X	X	X	X

Anhang IV: Der Fragebogen als Satzbaukasten

Phase	Frage	Aufgabe(n)	Adressaten					Antwortmögl.	Zusatzantw.
			GF/GL	OM	MM	UM	MA		
Initialisierung & Konzipierung	1	Regelmässig & proaktiv auf Chancen & Gefahren hinweisen	x	x				Prozentskala	Nein
	2	Sich Gehör in Entscheidungsgremien verschaffen	x	x				Prozentskala	Nein
		Regelmässig & proaktiv auf Chancen & Gefahren hinweisen							
	3	Gefühl der Dringlichkeit für Wandel wecken	x	x				Prozentskala	Nein
	4	"Wollen"	x	x				Prozentskala	Nein
		Regelmässig & proaktiv auf Chancen & Gefahren hinweisen							
		Moderieren des Zielfindungs- & Planungsprozesses							
	5	Involvierung bei der Entwicklung der Change- Architektur	x	x				Prozentskala	Nein
		Moderieren des Zielfindungs- & Planungsprozesses							
	6	Involvierung bei der Entwicklung der Change- Architektur	x	x				Prozentskala	Nein
	7	"Wollen"	x	x				Prozentskala	Nein
	8	Regelmässig notwendige Personalkennzahlen zur Verfügung stellen	x	x				Ja / Nein	Ja
	9	"Dürfen"	x	x				Prozentskala	Nein
	10	"Dürfen"	x	x				Prozentskala	Nein
	11	"Dürfen"	x	x				Prozentskala	Nein
	12	"Dürfen"	x	x				Ja / Nein	
	13	Identifizieren und Zusammenstellen des Leitungs- & Projektteams;	x	x				Prozentskala	Nein
	14	Definieren von Verantwortlichen	x	x				Prozentskala	Nein
	15		x	x	x			Prozentskala	Ja
	16	Aufzeigen, welche personellen Konsequenzen und damit verbunden allfällige Risiken die Veränderungen nach sich ziehen können	x	x	x			Prozentskala	Ja
		Aufzeigen der personalpolitischen, sozialpartnerschaftlichen & rechtlichen Risiken							
	17		x	x	x			Prozentskala	Ja
	18	Aufzeigen, welche Kompetenzen für und nach der Veränderung gebraucht werden und wie diese entwickelt werden können	x	x				Prozentskala	Ja
19		x	x				Prozentskala	Ja	
20	Ermitteln des zukünftigen Personalbedarfs	x	x				Prozentskala	Nein	
	Entwerfen einer Strategie, wie der zukünftige Personalbedarf sichergestellt wird								
21		x	x				Prozentskala	Nein	
22	Aufzeigen der Auswirkungen des CM Projektes auf Motivation, Engagement und Leistung der Mitarbeitenden & somit deren Einsatz	x	x	x			Prozentskala	Ja	
23		x	x	x			Prozentskala	Ja	
Mobilisierung	24	Frühzeitige & verständliche Kommunikation der Ziele der Veränderung	x	x	x	x	x	Prozentskala	Nein
		Transparente Information der Belegschaft über die personellen Konsequenzen der Veränderung							
	25		x	x	x	x	x	Prozentskala	Nein
	26	Schaffen einer Veränderungsbereitschaft im Unternehmen	x	x	x	x	x	Ja / Nein	Nein
	27	"Wollen"	x	x	x	x	x	Prozentskala	Nein
	28	Erkennen, Adressieren & Umgehen von und mit Widerstand	x	x	x	x	x	Prozentskala	Ja
	29	Hilfe im Umgang mit Veränderungen anbieten	x	x	x	x	x	Prozentskala	Nein
		Entwickeln & Coachen der Führungskräfte im Umgang mit Veränderungen							
	30		x	x	x	x		Prozentskala	Nein
	31	Erstellen von Jobanforderungs- & Kompetenzprofilen	x	x	x	x	x	Prozentskala	Ja
		Ableiten des Entwicklungs-/Qualifizierungsbedarfs aus den angepassten Jobanforderungs- & Kompetenzprofilen							
32		x	x	x			Prozentskala	Ja	
33		x	x	x			Prozentskala	Nein	
34	Entwerfen neuer Organisationsstrukturen & Organigramme	x	x	x	x	x	Prozentskala	Ja	

Phase	Frage	Aufgabe(n)	Adressaten					Antwortmögl.	Zusatzantw.
			GF/GL	OM	MM	UM	MA		
Umsetzung	35	Anbieten von geeigneten Weiterbildungs- & Qualifizierungsmassnahmen	x	x	x	x	x	Prozentskala	Nein
	36	Anpassen der HR-Strategie & daraus abgeleitet der	x	x	x			Prozentskala	Nein
	37	Führungsinstrumente	x	x	x	x	x	Prozentskala	Ja
	38		x	x	x	x	x	Prozentskala	Ja
	39	Laufende Information über den aktuellen Stand des CM Projektes	x	x	x	x	x	Prozentskala	Ja
	40	sowie von Teilerfolgen	x	x	x	x	x	Prozentskala	Ja
	41	Rekrutierung von Mitarbeitenden	x	x	x	x		Prozentskala	Ja
	42	Freisetzung & Versetzung von Mitarbeitenden (Low Performer,	x	x	x	x		Prozentskala	Ja
	43	Gegner)	x	x	x	x		Prozentskala	Ja
	44	Identifikation von Top Performern und Schlüsselpersonen	x	x	x			Ja / Nein	Nein
	45	Retentionmassnahmen für Top Performer & Schlüsselpersonen	x	x	x			Prozentskala	Nein
	46	Ansprechperson für Führungskräfte & Mitarbeitende bei Fragen rund	x	x	x	x	x	Prozentskala	Ja
	47	um die Veränderungen	x	x	x	x	x	Prozentskala	Nein
	48	Mitglied im Projektteam, Leiten von HR-spez. Teilprojekten	x	x	x			Prozentskala	Nein
49		x	x	x			Prozentskala	Ja	
Verstetigung	50	Fördern der gewünschten Verhaltensweisen durch Anreizsysteme	x	x	x	x		Prozentskala	Nein
	51	Verankern der Veränderungen in der Unternehmenskultur Sicherstellen, dass bisherige Kultur neue Veränderungen nicht behindert	x	x	x	x	x	Prozentskala	Nein
	52	Sicherstellen, dass bisherige Kultur neue Veränderungen nicht behindert	x	x	x	x	x	Prozentskala	Ja
	53	Umsetzen der HR-Strategie & der Führungsinstrumente Fördern der gewünschten neuen Verhaltensweisen durch Anreizsysteme	x	x	x	x		Prozentskala	Nein
	54	Aufsetzen eines angepassten Weiterbildungs- & Entwicklungsprogrammes	x	x	x	x		Prozentskala	Nein
Organ. Wandlungsfähigkeit	55	Etablieren von kontinuierlichen Verbesserungsprozessen (KVP)	x	x	x	x	x	Ja / Nein	Nein
	56		x	x	x	x	x	Ja / Nein	Nein
	57	Regelmässige Mitarbeiterumfragen	x	x	x	x	x	Ja / Nein	Nein
	58	Regelmässig Einholen von Meinungen von Mitarbeitenden	x	x	x	x	x	Ja / Nein	Nein
	59		x	x	x	x	x	Ja / Nein	Nein
	60	Konstruktiver Umgang mit Konflikten	x	x	x	x	x	Ja / Nein	Nein
	61		x	x	x	x	x	Ja / Nein	Nein
	62	Weiterbildungs- & Entwicklungsmöglichkeiten	x	x	x	x	x	Ja / Nein	Nein
	63	Schaffen von Karrieremöglichkeiten innerhalb des Unternehmens	x	x	x	x	x	Ja / Nein	Nein
	64	Etablieren einer Unternehmenskultur, welche auf Vertrauen & Glaubwürdigkeit basiert	x	x	x	x	x	Ja / Nein	Nein
65		x	x	x	x	x	Ja / Nein	Nein	
66		x	x	x	x	x	Ja / Nein	Nein	
67	Führungskräfteentwicklung	x	x	x	x		Spezialskala	Nein	
68	Fördern einer positiven Einstellung gegenüber Veränderungen	x	x	x	x	x	Ja / Nein	Nein	
Anzahl Fragen			68	68	50	38	30		
Demographische Fragen			3	3	3	3	3		
Fragen zur HR-Abteilung			4	4	4	4	4		
Fragen zur Bedeutung von Veränderungen			1	1	1	1	1		
Total Anzahl Fragen nach Adressaten			76	76	58	46	38		