

HR Today

Change Management

Verschiedene Rollen von HR in Veränderungsprozessen

Kategorie: HR-Strategie und Organisation | Text: Simon Bühler | 01.04.2016

HR kann in Veränderungsprozessen unterschiedliche Rollen einnehmen. Manche sogar gleichzeitig. Ein Bewusstsein über die Ziele und Anforderungen hilft dabei, effizient und effektiv mitwirken zu können.



Die HR-Abteilung kann verschiedene Rollen im Change Management einnehmen. (Bild: 123RF)

Die globale Vernetzung verändert Kundenbedürfnisse, das wirtschaftliche Umfeld oder Rahmenbedingungen rascher als früher. Sowohl Unternehmen aller Grössen als auch öffentlich-rechtliche Dienstleister sind gezwungen, sich anzupassen und neu auszurichten. Das bedeutet abstrakt immer Veränderung. Konkret

können sich dadurch Strategien, Strukturen, Kulturen, Produktpaletten, Prozesse, Ressourcen und weitere Bestimmungsfaktoren von Organisationen ändern.

Welche Rolle spielt HR dabei? Natürlich niemals nur eine, und grundsätzlich gibt es unendlich viele Möglichkeiten. Aus der Warte eines externen Projektleiters in komplett unterschiedlichen Organisationen sind allerdings Muster erkennbar, welche sich auch überschneiden können. Drei werden in diesem Text vorgestellt und Voraussetzungen für erfolgreiche Interventionen beschrieben.

Was ist das Ziel?

Keine der drei Rollen ist vorbehaltlos gut oder schlecht. Alle können funktionieren und tun das auch. Je nach Ziel, welches HR verfolgt, kann aber die eine oder andere Rolle erfolgversprechender sein. Bevor man in ein anspruchsvolles Veränderungsprojekt eintaucht, sollte sich HR wie alle Beteiligten einige Fragen beantworten: Was ist das Ziel des Vorhabens? Welche Rolle wird von uns erwartet? Welche wollen und können wir spielen? Mit welchen Zielen? Die Antworten stecken die Leitplanken für eine erfolgreiche Diskussion über Rollen innerhalb der Geschäftsleitung und des HR-Teams.

Rolle 1: Dienstleister

Die Rolle als Dienstleisterin der Linie entspricht dem klassischen Rollenverständnis von HR. Entsprechend ist sie auch in Veränderungsprozessen am Häufigsten anzutreffen: HR begleitet den Prozess, indem beispielsweise die Geschäftsleitung bei der Ausgestaltung des «wie» beraten wird, nachdem sie über das «was» entschieden hat. Während des Prozesses steht ein HR-Verantwortlicher in dieser Rolle beispielsweise den Mitarbeitenden in Einzelgesprächen zur Verfügung, um den Umgang mit Ängsten oder andere Folgen der Veränderung zu verarbeiten. Weiter wird bei der Kommunikation beratend mitgewirkt.

Diese Aktivitäten sind stark auf die Mitarbeitenden als Individuen ausgerichtet. Ziel ist, ihnen die Veränderung möglichst einfach zu machen, damit die Linie von Störfaktoren verschont bleibt. In grossen und öffentlich-rechtlichen Organisationen kommt daneben eine ganze Menge «technischer» Arbeit auf das HR zu: Stellenbeschreibungen mit der Linie anpassen, Lohnsysteme neu ausrichten, Profile einreihen, mit Gewerkschaften verhandeln, politische Entscheidungen vorbereiten und «abholen».

Rolle 2: Sparringpartner

Die Sparringpartner-Rolle definiert sich nicht als Dienstleister der Linie, sondern als deren Partner auf Augenhöhe. In ihrem Fokus sind nicht die einzelnen Mitglieder der Organisation, sondern die Ziele der Organisation als Ganzes. Ein Sparringpartner geht nicht davon aus, dass die Linie mit ihren Entscheidungen in jedem Fall richtig liegt. Sie hinterfragt im Sinne der Gesamtziele.

Die Sparringpartner-Rolle erfordert verglichen mit der Dienstleister-Rolle zusätzliche Fähigkeiten. Die Personalverantwortlichen müssen das Geschäftsmodell sehr gut verstehen. Es ist die Basis für gute Argumente bereits in der Debatte des «was wollen wir tun?», nicht erst bei der Gestaltung des Prozesses, wie man dazu kommt. Und diese Argumente heisst es einzubringen wagen, auch wenn sie nicht willkommen sind: Sparringpartner kann nur sein, wer in den Ring steigt und die nötige Standfestigkeit dort beweist.

Ein als Sparringpartner agierendes HR wird beispielsweise mitreden, wer warum und wie im Prozess mitmacht. Die Mitarbeitenden aller Bereiche zu kennen und vielleicht sogar noch etwas mehr über sie zu wissen als ihre Chefinnen und Chefs, ist ein wichtiges Gut. Weiter sorgt ein HR-Verantwortlicher in der Sparringpartner-Rolle beispielsweise für spezifische Führungsinformationen. Mitarbeiterbefragungen sind ein wichtiges, aber nicht das einzige Instrument. Wer evaluiert beispielsweise systematisch den Erfolg von

Veränderungsprojekten? Transparenz kann die Basis sein, um zielgerichtet mitzusteuern.

Rolle 3: Projektleiter

HR in der Rolle der Projektleitung in Veränderungsprozessen anzutreffen, ist eher selten. Die Projektleitung weist drei Eigenschaften auf: Sie muss erfahren im Führen von Veränderungsprozessen sein, als unabhängig von bestehenden Machtstrukturen wahrgenommen werden und über die nötigen Ressourcen in der Form von eigenem Personal verfügen. Alle drei Voraussetzungen kombiniert sind selten gegeben. Eher werden externe Ressourcen beigezogen und HR wirkt als Co-Projektleitung oder als Teilprojektleitung mit.

Fazit

Die drei kurz beschriebenen Rollen von HR in Veränderungsprozessen sind nicht abschliessend und können innerhalb eines Projekts auch parallel eingenommen werden. Für den Erfolg von Veränderungsprozessen wichtig sind zwei Dinge: HR klärt mit der Linie, welche Rolle es in Veränderungsprozessen spielen soll, und zwar laufend. Und es holt sich die Voraussetzungen, dies auch tun zu können. So werden falsche Erwartungshaltungen vermieden, welche sich negativ auf das Ansehen der Personalabteilung auswirken können.



Text: Simon Bühler

Simon Bühler ist Betriebsökonom FH und MAS in Corporate Development. Er ist bei der Beratungsfirma RPC AG Mitglied der Geschäftsleitung und Projektleiter für strategische und organisatorische Veränderungsprojekte von der Analyse über die Konzeption bis zu Umsetzung und Controlling.

Weitere Artikel von [Simon Bühler](#)

[E-Mail](#)

Copyright © jobindex media ag

Alle Rechte vorbehalten. Eine Weiterverarbeitung, Wiederveröffentlichung oder dauerhafte Speicherung zu gewerblichen oder anderen Zwecken ohne vorherige ausdrückliche Erlaubnis der jobindex media ag ist nicht gestattet.
