

Change Management

Das HRM als Change Leader

Die Rolle des HRM hat sich vom Personalbetreuer und -administrator hin zum strategischen Partner der Geschäftsleitung gewandelt. Um den Erwartungen des CEO gerecht zu werden, sind Kernkompetenzen in Change Leadership und Personalentwicklung nötig.

Von Peter Bachmann und Andreas D. Baumann

Eine alltägliche Situation: Ein Logistikunternehmen hat den Veränderungsbedarf erkannt. Mit viel Engagement wurde die Vision erarbeitet, die Strategie fixiert und an einer Personalveranstaltung kommuniziert. Mit Elan gehen die breit abgestützten Arbeitsgruppen an die Strategieumsetzung. Die Teams arbeiten effizient und alles läuft scheinbar wie geschmiert. Doch plötzlich tauchen erste kritische Stimmen auf: die Teilprojekte Produktionsprozesse und Kundenfokussierung geraten ins Stocken. In den Abteilungen Kundendienst und Import/Export macht sich Opposition gegen die neue Strategie bemerkbar. Der CEO ist ungeduldig und gibt der Projektleitung den Auftrag, das Projekt wieder auf Kurs zu bringen.

Doch es ist zu spät. Innert kürzester Zeit wird aus den kleinen Feuern ein Flächenbrand. Die Stimmung kippt und es kommt zur ersten Kündigung einer Schlüsselperson, die man gerne behalten hätte. Kaum liegt die Kündigung auf dem Tisch des CEOs, stürmt dieser ins Büro der Leiterin HR und beschwert sich über die unerwartete Kündigung und die schlechte Stimmung in der Belegschaft. Wie konnte es ausgerechnet zu dieser Kündigung kommen? Die Leiterin HR erhält den Auftrag, sofort etwas zu unternehmen und wieder Ruhe einkehren zu lassen. Und dies unter enormem Zeitdruck, denn für den CEO wird's eng: Seine Zukunft im Unternehmen hängt von der erfolgreichen Umsetzung dieses Change-Projekts ab.

Was nun? Nachdem verschiedene Projektphasen bereits durchlaufen sind, stellt man fest, dass den Soft Skills – sprich dem Verhalten und der Einstellung der Mitarbeitenden – keine oder ungenügende Beachtung geschenkt wurde. Erst als das Geschäft am Entgleisen ist, wird



Change Leader statt Reparaturwerkstatt: Das HRM muss eingreifen, bevor es zu spät ist.

HRM beigezogen, um die Folgen dieses Versäumnisses zu korrigieren. HRM als Reparaturwerkstatt für Schäden, die bei Change-Projekten entstehen? Dies ist zwar alltäglich, aber nicht optimal!

Proaktiv statt reaktiv agieren

Change-Projekte werden durch die Marktdynamik und den zunehmenden Wettbewerbsdruck immer häufiger. Für Unternehmen sind sie überlebenswichtig, denn Organisationen, die nicht genügend anpassungsfähig oder gar resistent gegen Veränderungen sind, werden über kurz oder lang ihren Platz im Wettbewerb verlieren. Deshalb tut das HRM gut daran, sich – als oberster Hüter der Soft Skills – auf die veränderten Rahmenbedingungen einzustellen. Es muss bei Change-Projekten proaktiv die Leadership übernehmen. Folgendes wird passieren, wenn es diese Rolle nicht besetzt:

- Change Management wird durch einen Dritten besetzt. Dies kann eine andere Abteilung im Unternehmen oder eine externe Unterstützung sein.
- Change Management wird gar nicht besetzt, die Soft Skills werden nicht professionell gemanagt.

Beide Szenarien haben die gleiche Konsequenz: HRM kann nur noch reaktiv wirken. Bei einem erfolgreich abgeschlossenen Projekt – was aus unserer Erfahrung in dieser Konstellation der seltenere Fall ist – sonnen sich die Projektverantwortlichen im Erfolg. Wird das Projekt aber zum Misserfolg, was wahrscheinlicher ist, dann wird das HRM die Folgen ausbaden müssen: Behandlung von Burn-out-Fällen, Ersetzen von Schlüsselpersonen in ausgetrockneten Personalmärkten, Konflikte lösen und allgemein die Stimmung bei der Belegschaft verbessern, um nur einige zu nennen. Der Personalchef hat jetzt die undankbare Aufgabe, in einem langwierigen Prozess das nachzuholen, was eigentlich Bestandteil eines jeden professionellen Change-Projekts ist.

Kernkompetenzen neu ausrichten

«Die Mitarbeiter sind unser wichtigstes Kapital», wird von Unternehmensleitungen immer wieder betont. Wenn man die heutigen Kernaufgaben und die organisatorische Ansiedlung des HRM betrachtet, sieht die Praxis leider anders aus. Der Mehrwert eines HRM liegt unseres Erachtens bei einer auf die Zukunft



ausgerichteten Linien-Unterstützung. Die Kernkompetenzen müssen entsprechend aufgebaut werden. Wir erachten die Change Leadership als die herausragende Kompetenz, mit der eine Personalabteilung den geforderten Wertbeitrag leistet. Sie wird ergänzt durch die verwandte Kompetenz des Personnel Development.

Mit Change Leadership begleitet HRM den Change-Prozess aktiv. Es ergänzt mit seinem Wissen über die Soft Skills die Linienfunktionen, welche typischerweise die Hard Skills einbringen. Unter den Hard Skills verstehen wir das Fach- und Kundenwissen sowie die Berufskennntnisse. Sie beschreiben das Können. Die Soft Skills zielen hingegen auf das Verhalten und die Einstellung der Belegschaft. Sie beschreiben das Wollen.

Hier setzt der Change Leader an: Er begleitet Projekt und Teams von Beginn weg. Er sorgt für ausreichende und richtige Kommunikation, bezieht Betroffene in die Prozesse mit ein, zeigt Perspektiven auf, schlichtet frühzeitig bei Auseinandersetzungen und betreut die Sponsoren und die Opponenten nach «Tipping Point». Die Personnel-Development-Kompetenz ergänzt die Change-Kompetenz. Durch die Rekrutierung und die Förderung der geeigneten Talente ist das Unternehmen gerüstet, bei Bedarf ohne Vorlauf auf die geeigneten Ressourcen zugreifen zu können. Damit wird das Unternehmen schnell und flexibel. Es erhält einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil.

Vom HRM zum CM&PD-C®

Der Aufbau dieser Kompetenzen liegt in der Verantwortung des Personalchefs. Verfolgt er diese Neuausrichtung konsequent, wird er von der klassischen HRM-Abteilung zum Change Management & Personnel Development Center, kurz CM&PD-C®. In dieser Funktion wird er mit seinem Team als wertvoller Entwickler, Methoden-Coach und Sparringpartner wahrgenommen.

Vielleicht fragen Sie sich nun: «Wie sollen wir als KMU das realisieren?» Wir sind der Überzeugung, dass die Grösse keine Rolle spielt. Jedes Unternehmen braucht diese Kompetenzen zwingend. In kleineren Unternehmen, wo sich die Vollzeitstellung

eines HR-Verantwortlichen nicht rechnet, ist die Funktion entweder in Personalunion oder durch externe Unterstützung abzudecken. In Grossunternehmen ist die Abgrenzung der Zuständigkeiten betreffend Change Ownership zwischen der Unternehmensentwicklung und der Personalabteilung eindeutig zu klären.

Change-Defizite sind teuer

Von den unten (siehe Kasten) erwähnten Erfolgskriterien betreffen weit über 50 Prozent die Soft Skills. Sind die geforderten Kernkompetenzen im HRM nicht vorhanden, hat dies ungünstige Konsequenzen, welche dieses mit verantwortet: Die Akzeptanz am Markt, bei Kunden und Lieferanten sinkt. Innerhalb des Unternehmens nehmen die Schnittstellenprobleme zu, Vorgesetzte «mauern» an den kundenzufriedenheitsrelevanten Prozessschnittstellen und das Arbeitgeberimage sinkt. Talente verlassen die Fir-

ma. All dies wirkt sich schlussendlich am selben Ort aus: der finanzielle Erfolg des Unternehmens verschlechtert sich.

Moderne CEOs nehmen deshalb das HRM als Change Leader in die Pflicht. Als Wächter und Gestalter der Soft Skills hat dieses die Ziele in diesem Bereich zu definieren und bei Abweichungen vehement nachzuhaken. Es garantiert, dass vor allem bei unangenehmen Themen – wie z.B. Verzögerungen, fehlende Führungsentscheide oder Opponenten – rasch entschieden und das Projekt effizient vorangetrieben wird.

Eine aktuelle Tendenz im Rahmen von konzernweiten Sparprogrammen ist die Tatsache, dass ein HRM-Systemwechsel festzustellen ist: Es gibt in vielen Betriebsstätten keinen fix zugeordneten HR-Leiter mehr. Vielmehr wird ein «fliegender» HR-Verantwortlicher eingesetzt, der seine 5-Tage-Woche auf 3–4 Filialen oder Ge-

Erfolgskriterien stärken

Gemäss unserer Erfahrung existieren fünf zentrale Kriterien, die die Unternehmensentwicklung gelingen lassen, den finanziellen Erfolg stützen und damit die Zukunft absichern:

1. Ausreichende und richtige Ressourcen

Ein Change-Projekt kann nicht im Rahmen des Tagesgeschäfts gestemmt werden. Der Zeitbedarf ist zu bestimmen und die Mitarbeitenden sind gemäss den Projektvorgaben abzustellen. Wichtig ist zudem die Projektteam-Zusammensetzung: Nebst Mitgliedern aus allen Hierarchiestufen müssen sowohl Hard- wie auch Soft Skills ausgewogen vertreten sein.

2. Verdaubare Teilschritte

Change-Projekte sind wohl die anspruchsvollsten Vorhaben. Die Projektteams müssen klare, mitbestimmte und messbare Ziele vor Augen haben. Zudem wird es geschätzt, wenn Teilerfolge gefeiert werden.

3. Exzellente Kommunikation

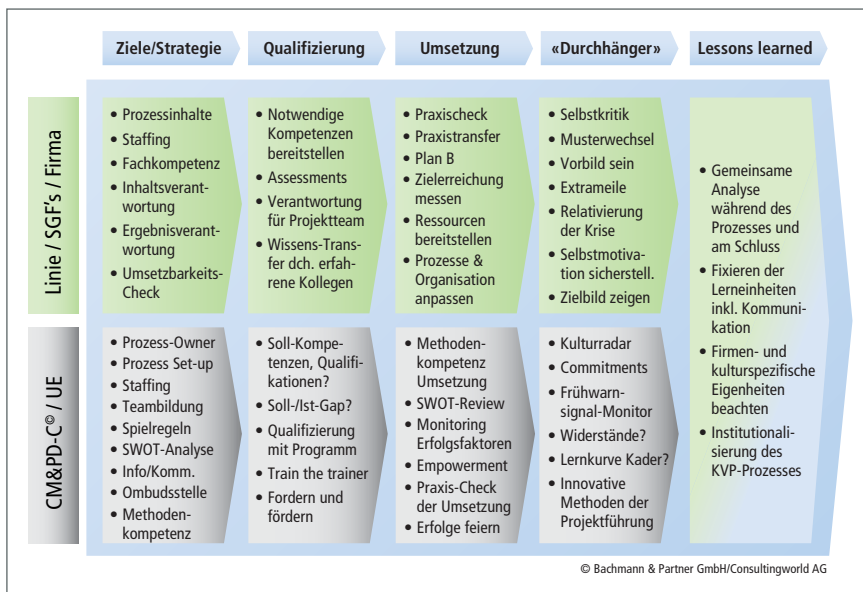
Das beste Projekt misslingt, wenn die Kommunikation nicht fliesst. Die häufigsten Fehler sind ausbleibende oder unklare Kommunikation. Auch diffuse Kommunikation ohne Inhalt gefährdet den Projekterfolg. Mit einem Kommunikationsplan wird die ausgewogene Information sichergestellt. Erfolgt sie stufengerecht, erreicht sie die Mitarbeitenden. Dabei ist eine Informationsflut zu vermeiden. Vielmehr sollen wenige, aber für die Empfänger zentrale Informationen weitergegeben werden. Dabei sind Wiederholungen im Change-Prozess explizit erwünscht. Was das Projektteam in wochenlangen Projektphasen erarbeitet, muss der Zuhörer in fünf Minuten verarbeiten können. Deshalb sollte die Weiterentwicklung seit der letzten Inforunde immer mit analog strukturierten Präsentationen aufgezeigt werden.

4. Glaubwürdiges Management

Alle handeln nach den verabschiedeten Werten. Das Topmanagement verhält sich genau gleich, wie es dies von seinen Mitarbeitenden verlangt. Es zeigt, dass Verhaltensregeln und verabschiedete Zielsetzungen auch für die Geschäftsleitung und den CEO gelten. Günstig ist es, wenn der CEO eine gewisse Affinität für Change mitbringt. Dies kann aufgrund gelungener oder auch misslungener Projekte sein.

5. Konsequenz und Durchhaltewillen

Im Change-Projekt wird das Unternehmen neu ausgerichtet. Das Verhalten wird neu definiert, Prozesse werden angepasst und die Organisation wird neu aufgesetzt. Gerade in diesen Phasen ist Konsequenz entscheidend. Die Führung vermittelt klar, was erlaubt ist und was nicht. Die Führungskräfte korrigieren sofort, wenn Grenzen überschritten werden. Schnell, klar und konsequent. Vor allem gegen Ende eines Change-Projekts ist dies wichtig. Wenn alle projektmüde sind, ist der Durchhaltewillen besonders gefragt.



Gemeinsame Steuerung der Unternehmenszukunft (im Fokus die CM-Aufgaben des CM&PD-C®).

schäftsstellen aufteilen muss. Die Folge davon ist einerseits, dass die eigentlichen Personalaufgaben – wie z.B. Einstellungs- und Beurteilungsgespräche – durch nicht dafür qualifiziertes Führungspersonal in Eigenverantwortung ausgeführt werden. Andererseits werden dadurch die von uns empfohlenen Change-Aufgaben natürlich komplett vernachlässigt. Indikationen dafür sind sinkende Mitarbeiterzufriedenheit, steigende Fluktuation insbesondere bei Schlüsselfunktionen, Überstunden und letztlich auch ein sinkendes Arbeitgeberimage. Das Unternehmen ist damit in einer gefährlichen zukunftsgefährdenden Abwärtsspirale angekommen: Wenig intelligente Sparprogramme kosten zudem Kundenzufriedenheit, Reputation, Umsatz und Deckungsbeiträge.

Wertbeitrag und Verbindlichkeit

Das HRM muss sich als Change Leader empfehlen und durchsetzen. Dies gelingt nur, wenn es seinen Wertbeitrag am Change-Prozess aufzeigen kann. Kennzahlen leisten dazu einen wichtigen Beitrag. Im Change-Prozess sind diese zudem unabdingbar, weil sie helfen, den finanziellen Erfolg zu steuern und den Einfluss auf das Humankapital aufzuzeigen. Mit zwei Kennzahlengruppen wird einerseits die Change-Initiative, andererseits aber auch das HRM als Unterstützungsfunktion messbar (Beispiele siehe Kasten). Dies baut Verbindlichkeit und Vertrauen auf. Die Kennzahlen und die integralen Kommentare sind in der GL in einem regelmäßigen Reporting zu beurteilen.

Kennzahlen zur Change-Initiative

- Zielerreichungsgrade Change-Projekte
- Commitment Index: Vergleich des aktuellen Jahrs mit dem Vorjahr
- Change-Radar (Messung von Change-Fortschritten und -Widerständen)
- Ausmass und Geschwindigkeit der Change-Management-Lernkurve von Führungskräften
- Wertschöpfung des Humankapitals

Kennzahlen zum HRM

- Personalaufwand in Prozent am Bruttogewinn
- Entwicklung Mitarbeiterzufriedenheit im Jahresvergleich
- Mitarbeiterbeurteilung: quantitative und qualitative Durchschnittswerte
- Gesamtbesetzungskosten einer Stelle
- Ausfallzeitkosten pro Full-Time Equivalent (FTE)

Neuausrichtung als Chance

Mit CM&PD-C® schafft HRM einen vitalen Wertbeitrag als Change Leader. Für das HRM sehen wir in dieser Neuausrichtung eine grosse Chance. Mit der vom CEO gewünschten Unterstützung sowie einem frischen Auftritt unter neuer Bezeichnung als CM&PD-C® wird der Personalbereich in der Beurteilung des CEOs und damit auch im Organigramm mindestens einen Schritt nach oben wandern. Deshalb unser Tipp an die Personalverantwortlichen: Nutzen Sie die Gelegenheit – jetzt ist es noch nicht zu spät. Ihr CEO wird es Ihnen danken!

Autoren



Peter Bachmann ist Geschäftsführer der Peter Bachmann + Partner GmbH (bachmann-gmbh.ch). Er ist als Beratungs- und Umsetzungspartner für Unternehmensentwicklung, Projekt- und Change Management tätig und entwickelt kaufmännische Gesamtlösungen (HRM, Finanzen und Controlling).



Andreas D. Baumann ist Geschäftsführer der Consultingworld AG (consultingworld.ch). Das Unternehmen mit Sitz in Zug ist eine auf Mitarbeiterumfragen, Unternehmensanalysen, Prozessoptimierungen, Reorganisationen, Veränderungsprojekte und Coaching spezialisierte Beratungsboutique.

7 Thesen zur Rolle des HRM im Change Management

1. Das heutige HRM-Portfolio entspricht im Bereich Change nicht den Erwartungen des CEO, da Change Leadership bzw. -Ownership fehlt. HRM ist nur als Reparaturwerkstatt bei Change-Schäden aktiv.
2. Wenn HRM sich den Kernprozess Change Management nicht unter den Nagel reisst, wird das Feld durch andere Stellen dauerhaft und vielfach wenig professionell besetzt oder es verwaist und bleibt somit wirkungslos.
3. Durch die auf Verwaltung ausgerichteten HRM-Abteilungen gehen den Unternehmen wettbewerbsichernde Wertbeiträge verloren.
4. Wegen fehlender Messwerte wird der Wertbeitrag eines HRM am Change-Prozess heute nicht wahrgenommen.
5. Der Einsatz eines «fliegenden» Personalchefs über mehrere Standorte führt zu einer zusätzlichen Vernachlässigung der Change-Aufgaben.
6. Die Rolle des HR hat nichts mit Grösse zu tun: Auch KMU müssen das Feld besetzen! Die Frage ist lediglich: «make or buy?», sprich: Wer macht's?
7. Aufgrund der Thesen 1–6 ist HRM unseres Erachtens als CM&PD-C® völlig neu zu positionieren!