



Bachelorarbeit

Die Rolle des Human Resources Management als strategischer Partner in Change Management- Prozessen

Quantitative Studie des
Instituts für Angewandte Psychologie

Nadja Vogel

Vertiefungsrichtung Arbeits- und Organisationspsychologie

Referentin: Birgit Werkmann-Karcher, Dipl.-Psych.

Co-Referent: Jakob Rietiker, Dipl. Psychologe FH

Zürich, Mai 2009

Diese Arbeit wurde im Rahmen des Bachelorstudienganges am Departement P der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften ZHAW verfasst. Eine Publikation bedarf der vorgängigen schriftlichen Bewilligung durch das Departement Angewandte Psychologie.

ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften, Departement Angewandte Psychologie, Minervastrasse 30, Postfach, 8032 Zürich.

Danksagung

Ich danke all den Menschen, die bei der Entstehung dieser Bachelorarbeit mitgewirkt haben. Mein spezieller Dank gilt meiner fachkundigen Referentin Frau Birgit Werkmann-Karcher, Dozentin und Beraterin des Instituts für Angewandte Psychologie, die mir auch den Zugang zu den Adresslisten der Teilnehmenden der fünf Lehrgänge ermöglichte. Ein weiterer Dank gilt den beiden Lektoren, deren Anmerkungen sehr hilfreich waren. Ebenfalls danke ich den Teilnehmenden der Online-Umfrage sowie dem Interviewpartner für Zeitressourcen, die sie mir schenkten.

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
1.1	Kontext der Untersuchung.....	2
1.2	Zielsetzung der Arbeit.....	2
1.3	Aufbau der Arbeit	2
2	Theoretische Grundlagen	3
2.1	Verortung des Themas und Abgrenzung	3
2.2	Definition verwendeter Begriffe.....	4
2.2.1	Definition und geschichtlicher Abriss des Begriffs „Change Management“	5
2.2.2	Definition des Begriffs „Change Agent“	6
2.3	Das Konzept der Rolle.....	7
2.3.1	Soziologische Rollentheorie.....	7
2.3.2	Rollenmodell nach Schmid.....	10
2.4	Die Rolle des Human Resources Managements im Unternehmen	12
2.4.1	Rollenmodell nach Ulrich.....	12
2.4.2	Geschäftsmodell nach Oertig	15
2.5	Gesamtbetrachtung der Rolle des „Change Agents“	16
2.5.1	Die Aufgaben des Change Agent.....	16
2.5.2	Die Rolle des Change Agent.....	17
2.5.3	Vor- und Nachteile eines internen Change Agent.....	20
2.5.4	Aspekte der Zusammenarbeit mit externen Partnern	20
2.6	Die Rolle des HRM als Change Agent in der Literatur	21
2.7	Schlüsselkriterien des HRM als Change Agent - Fazit	22
2.8	Forschungsfragen.....	23
3	Empirische Untersuchung	24
3.1	Forschungshypothesen.....	24
3.2	Untersuchungsdesign.....	24
3.2.1	Methodenwahl	24
3.2.2	Beschreibung des Fragebogens (Web-survey gestützt)	25
3.2.3	Beschreibung des Interviewleitfadens	27
3.2.4	Auswahl der Stichprobe.....	27
3.3	Vorbereitung, Ablauf und Organisation der Untersuchung.....	28
3.4	Aufbereitung und Auswertung der Daten	29
3.4.1	Datenaufbereitung	29

3.4.2	Darstellung der statistischen Verfahren	30
3.5	Darstellung der Ergebnisse	32
3.5.1	Stichprobenbeschreibung.....	32
3.5.2	Nutzenfunktion der untersuchten Rolle	33
3.5.3	Spontane Rollenzuschreibung	36
3.5.4	Der IST- und der SOLL-Zustand zur untersuchten Rolle.....	43
3.6	Die wichtigsten Ergebnisse im Überblick.....	47
4	Diskussion	49
4.1	Zusammenfassung, Interpretation der Ergebnisse und der Fragestellungen.....	49
4.1.1	Nutzenfunktion der untersuchten Rolle	49
4.1.2	Spontane Rollenzuschreibung	50
4.1.3	Der IST- und der SOLL-Zustand der untersuchten Rolle.....	54
4.1.4	Die Rolle des strategischen HRM als Change Agent	57
4.2	Kernthemen und Empfehlungen	58
4.3	Ausblick und weiterführende Fragen.....	59
4.4	Kritische Betrachtungen der Vorgehensweise und der Methodik	61
5	Abstract.....	64
6	Literaturverzeichnis	65
7	Abbildungsverzeichnis.....	68
8	Tabellenverzeichnis.....	69
9	Anhang.....	70

1 Einleitung

Wandel gibt es ständig. Eine der grössten Herausforderungen für Unternehmen besteht darin, sich dem unaufhörlichen Wandel anzupassen – oder mehr noch, ihn ganz zur eigentlichen Sache zu machen. Change-Prozesse und Change-Projekte sind zum festen Bestandteil in der Entwicklung vieler Unternehmen geworden. Bedingt durch die Dynamik im Marktumfeld, dem Tempo bei den heutigen Veränderungen infolge Globalisierung, dem technischen Fortschritt und dem immer breiteren Informationszugang befinden sich Unternehmen nahezu ständig im Wandel. Die Palette reicht dabei von unternehmensweiten Umgestaltungen bis zu kleineren Change-Projekten auf Bereichsebene. Möchten Unternehmen bestehen bleiben, müssen sie sich in einen Zustand nie endenden Übergangs versetzen und sich fortwährend um elementare, anhaltende Veränderungen bemühen.

Alle Veränderungsprozesse besitzen eine Human Resource-Komponente. Das Human Resource (HR) Rollen-Konzept, Mitte der 90er-Jahre von Dave Ulrich prominent gemacht, soll HR-Professionals den Weg zum Förderer des Wandels im Unternehmen weisen. Der Zweck dieser Rolle besteht darin, die Betriebsabläufe und Kultur so zu gestalten, dass sie zusammen die Wandlungsfähigkeit der Organisation verbessern (Ulrich, 1998, S. 59). Um die Rolle und das Rollenverhalten des strategischen Human Resource Management (HRM) als Change Agent zu klären, müssen zuerst die Anforderungen definiert werden. Dafür ist es notwendig zu wissen, welche Rollenerwartungen an das Human Resource Management (HRM) gestellt werden. Eine Rolle, welche an Klarheit und an Prägnanz gewonnen hat, ist jedoch nach Steiger und Lippmann noch nicht „belebt“. Rollengestaltung bezieht sich ebenfalls auf Handlungsspielräume, die sichtbar sind und tatsächlich ausgefüllt werden. Gemeint ist aber auch, wie mit verbliebenen Unklarheiten und Grenzen umgegangen wird (2008, S. 50).

Ein erfolgreiches Management des Wandels bedingt in hohem Masse das persönliche Engagement von HR-Professionals. Sie müssen die Bereitschaft mitbringen, sich selbst zu verändern, alte Handlungsweisen und Rollen aufzugeben und die Rolle des strategischen HRM in Change Management-Prozessen zu manifestieren. Ob dies weitgehend der Realität entspricht oder einer Illusion nahe kommt, ist Untersuchungsgegenstand der vorliegenden Arbeit, welche dies durch eine quantitative Befragung von Führungskräften der Linie, von Coaches und Supervisoren sowie von HR-Professionals aus Selbst- und Fremdbildsicht festzustellen versucht.

1.1 Kontext der Untersuchung

Das rege Interesse der Autorin an Wandel und deren Architekten veranlasste sie dazu, zusammen mit der Praktikumsleitung nach einem aktuellen und relevanten Thema innerhalb des HRM zu suchen, welches optimalerweise mit dem vorgeschriebenen Praktikum selber verknüpft werden konnte. Das anstehende Buchprojekt des Instituts für Angewandte Psychologie, unter anderem zum Thema der Rollen des HRM und die derzeitige Neupositionierung des Human Resource Managements in vielen Unternehmen, veranlasste die Autorin dazu, das Thema der Bachelorarbeit mit dem Fokus der Rolle des strategischen HRM in Change Management-Prozessen zu untersuchen.

Mittels des Online-Fragebogens und der Gegenüberstellung der Zielgruppen HR-Professionals, Führungskräfte der Linie, Coaches und Supervisoren und ergänzendem qualitativen Experteninterview soll die Rolle des strategischen HRM als Change Agent fassbarer gemacht werden. Nachfolgend wird die Zielsetzung der Untersuchung näher beschrieben.

1.2 Zielsetzung der Arbeit

Die vorliegende Arbeit konzentriert sich auf die Rolle des strategischen HRM in Change Management-Prozessen. Es geht darum, diese Rolle in Veränderungsvorhaben zu beschreiben, die sich daraus ergebenden Erwartungen und Anforderungen an die Aufgaben darzulegen und erste Rückschlüsse auf die Klärung dieser Beraterrolle zu ziehen.

Im Blickfeld der vorliegenden Untersuchung steht zudem die Darlegung der spontanen Rollenzuschreibung. Es erfolgt eine Online-Erhebung des IST- und des SOLL-Zustandes zur Rolle des HRM in Change Management-Prozessen, wobei die Annahmen zur Rolle der drei untersuchten Zielgruppen HR-Professionals, Führungskräfte der Linie sowie von Coaches und Supervisoren gegenübergestellt werden. Es geht dabei insbesondere darum, die Nutzenfunktion des HRM in Change Management-Prozessen darzulegen sowie Kernthemen aufzuzeigen und Empfehlungen abzugeben.

1.3 Aufbau der Arbeit

Es handelt sich um eine empirische Untersuchung. Die Definition der Begriffe Change Management und Change Agent bilden den Einstieg in die Thematik. Im zweiten Teil werden die theoretischen Grundlagen zur Rolle des strategischen HRM in Change Management-Prozessen erarbeitet. Es werden verschiedene Konzepte der Rolle erörtert, beginnend mit dem soziologischen Rollenmodell, das die Schaffung von beidseitiger Klarheit bezüglich der Erwartungen sowie dem Aufgabenverständnis meint. Dabei wird untersucht, welche Konsequenzen sich aus den Modellen für die Rolle des HRM als Change Agent ergeben. Weiter werden die in der Literatur relevanten Rollenmodelle

nach Ulrich und Oertig vorgestellt.

Im empirischen Teil werden die Methode und die Art des Vorgehens beschrieben. Anknüpfend werden die Stichprobenauswahl sowie das Vorgehen bei der Datenerhebung und der Datenauswertung veranschaulicht. Im Kapitel 3.5 werden die Ergebnisse der theoretischen Auseinandersetzung in Initialfaktoren für die Rolle des strategischen HRM als Change Agent zusammengefasst und dargestellt. Die Diskussion, in der die Ergebnisse miteinander in Beziehung gesetzt und interpretiert werden, erfolgt in Kapitel 4. Dabei werden die erarbeiteten theoretischen Grundlagen und die formulierten Initialfaktoren der erforschten Rolle einbezogen. Mit der Verknüpfung von Theorie und Empirie können Fragestellungen und Hypothesen beantwortet werden. Den Abschluss der Arbeit bilden Kernthemen, Empfehlungen zur Rollenumsetzung des strategischen HRM und ein kurzer Ausblick auf die künftige Bedeutung des strategischen HRM als Change Agent. Abschliessend wird die empirische Untersuchung mit kritischen Überlegungen zur Arbeit und insbesondere zur Methode ergänzt.

Im Theorieteil wird teilweise von einem deskriptiven Ansatz ausgegangen. Dieser wird durch die Online-Umfrage und das Experteninterview empirisch-analytisch gefestigt und mündet spätestens in der Diskussion in einen normativen Ansatz.

2 Theoretische Grundlagen

2.1 Verortung des Themas und Abgrenzung

Das Raster mit den wesentlichen Rollen, wie sie heute vom HRM erwartet werden, stellt eine Basis der Modellbetrachtung dieser Arbeit dar, wobei sich diese Untersuchung auf die Rolle des strategischen HRM als Change Agent fokussiert und für die Beantwortung der Fragestellungen im Besonderen verwendet wird.

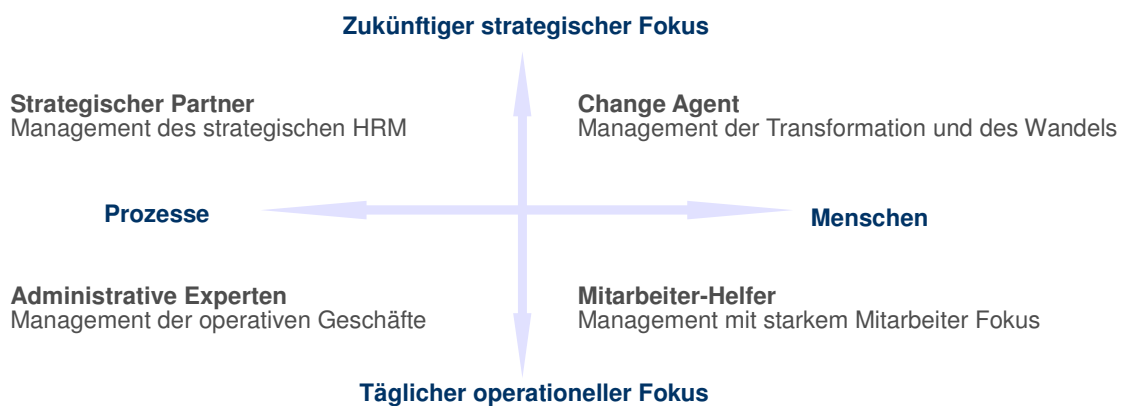


Abbildung 1: Rollen des HRM, (modifiziert nach Ulrich, 1997, S. 24)

Mit der oben gezeigten Grafik (Abb. 1) wird die Abgrenzung des Change Agents von den drei anderen Rollen innerhalb des HRM nach Ulrich sichtbar. Da die drei anderen

Rollen (Administrativer Experte und Mitarbeiter-Helfer jeweils andere Nutzwerte für das Unternehmen generieren (Ulrich, 1998, S. 59), werden sie in dieser Arbeit lediglich am Rande berücksichtigt. Auf den Strategischen Experten wird in Kapitel 2.4.1 genauer eingegangen. Der Mitarbeiter-Helfer ist im Gegensatz zum Change Agent mehr Belegschafts- und Dienstleistungsorientiert und der Administrative Experte mehr operationell-orientiert. Die zwei Achsen beschreiben den jeweiligen Fokus und die Aktivität (Ulrich, 1997, S. 24 f.).

Im Rahmen dieser Arbeit liegt das Interesse nicht im Besonderen bei den Einstellungen zu Change Management und dessen Dynamik, Tools und Instrumente oder Erfolgsfaktoren bei Veränderungsprozessen. Vielmehr gilt in der vorliegenden Arbeit als aufschlussreich, wie HR-Professionals ihre – aus einem modernen Verständnis des Human Resource Management – zugewiesene Rolle als Change Agent zu spielen in der Lage sind.

In dieser Untersuchung geht es nicht so sehr um Fähigkeiten und Fertigkeiten im Sinne des Kompetenzbegriffs als vielmehr um Aufgaben. Frese benannte diese Arbeits- oder Handlungsoptionen als Verpflichtung, eine vorgegebene Handlung als Aufgabenrespektive Rollenträger durchzuführen (1980, S. 207).

Abgrenzung der „Rolle“ von den „Aufgaben“

Zur Einordnung des Aufgabenbegriffs wird die Definition von Hoffmann herangezogen, der unter einer „Aufgabe“ in der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre „ein zu erfüllendes Handlungsziel, eine durch physische oder geistige Aktivitäten zu verwirklichende Soll-Leistung versteht“ (1980, S. 200). Diese Definition des Begriffs „Aufgabe“ wird für diese Arbeit übernommen. Bei der Rolle handelt es sich um einen Komplex von Erwartungen. Epiktet meinte bereits damals: „Deine Aufgabe ist, die Rolle, die dir zu erteilt wurde, gut zu spielen; [...]“ (1992, S. 29) Bei einer Aufgabe handelt es sich um eine Sammlung von Vorgängen. Eine Aufgabe ist weniger umfassend als eine Rolle, die mehrere Aufgaben beinhaltet und zum Definieren von Rollen und anderen Aufgaben verwendet werden kann. Aufgaben sind also Teile von Rollen.

Die konkreten Aufgaben des HRM als strategischer Partner in Change Management-Prozessen hängen stark vom Rollenverständnis der Agierenden ab und eben dieses Rollenverständnis wird im Folgenden beschrieben und untersucht.

2.2 Definition verwendeter Begriffe

Um ein einheitliches Verständnis der themenspezifischen Begriffe zu gewährleisten, werden folgend die Begriffe „Change Management“ und „Change Agent“ erklärt.

2.2.1 Definition und geschichtlicher Abriss des Begriffs „Change Management“

Wie können Unternehmungen den Herausforderungen eines sich ständig wandelnden und fast unvorhersehbaren Umweltsystems begegnen und durch pro- und reaktives Vorgehen ihr langfristiges Überleben, ihre fortlaufende Zielerreichung und ihre zukünftige Prosperität sichern? Die Antwort darauf kann ein erfolgreiches Change Management (CM) sein.

Der Begriff Change-Management hat sich erst in den letzten Jahren etabliert und stammt aus dem angloamerikanischen Sprachgebrauch. Die deutsche Bezeichnung ist „Veränderungsmanagement“. Der Ausdruck „Change“ wird in der vorliegenden Arbeit synonym zum deutschen Ausdruck „Wandel“ verwendet. Die Auseinandersetzung mit dem Themenkomplex „Change Management“ hat in den letzten Jahren immer mehr an Bedeutung gewonnen, was sich heute auch alleine an der grosser Begriffsfülle mit 135'000'000 Google-Treffer zu „Change Management“ bestätigt.

Der Urvater des Change Managements, Kurt Lewin, der sich mit den Phasen von Veränderungen beschäftigte, hat in den 40er-Jahren das 3-Phasen-Modell (Auftauen, Bewegen, Einfrieren) für soziale Veränderungen in einer Gesellschaft, eingeführt (1947, S. 5 ff.). Spätestens in den 70er-Jahren kam der Wunsch nach einer stärkeren Mitarbeiterzentrierung auf. Diese Ansätze wurden im Laufe der Zeit stetig ausgebaut und seit den 80er-Jahren oft als „Organisationsentwicklung“ (OE) bezeichnet. Angesichts der veränderten Rahmenbedingungen sprach einiges dafür, die Grundlagen der Organisationsentwicklung mit den eher mitarbeiterzentrierten Ansätzen zu hinterfragen und nach Wegen zu suchen, um Veränderungsprozesse effizienter zu gestalten und zu beschleunigen, was zum „Change Management“ führte (Doppler & Lauterburg, 2008, S. 89 ff.). Zum einen wird darin „Veränderung“ im Vergleich zu „Entwicklung“ stärker betont. Zum anderen wird in dieser Formulierung der Anspruch erhoben, den Wandel aktiv voranzutreiben. Und zum Dritten ist dieser Begriff nicht auf „Organisation“ fokussiert, sondern offen für unterschiedliche Bezüge, z.B. Ziele, Strategien, Geschäftsprozesse, Menschen, Mentalitäten. Es impliziert vor allem auch Ergebnisorientierung, Umsetzungscontrolling und damit Nachhaltigkeit (Doppler & Lauterburg, 2008, S. 96 f.).

Die vorliegende Arbeit wird sich aufgrund ihrer Kürze und Klarheit auf die Definition von Gattermeyer und Al-Ani stützen: „Change Management subsumiert alle Massnahmen, die zur Initiierung und Umsetzung von neuen Strategien, Strukturen, Systemen und Verhaltensweisen notwendig sind“ (2001, S. 14). Diese Definition wird ergänzt durch den Hinweis von Doppler und Lauterburg, dass Change Management meistens kurz- bis mittelfristig angelegt ist und keine Bezeichnung für eine bestimmte Veränderungsstrategie darstellt (2008, S. 100).

Fazit

In diesem Kapitel erfolgte eine Begriffshistorie und -definition von Change Management. Unter CM werden alle Massnahmen verstanden, die zur Initiierung und Umsetzung von neuen Strategien, Strukturen, Systemen und Verhaltensweisen in Organisationen notwendig sind

2.2.2 Definition des Begriffs „Change Agent“

Veränderung ist im Human Resource Management als strategischer Partner Alltag. Führen ist immer Führen von Veränderung, Beratung immer Begleitung von Veränderung – ob es sich nun um organisationstechnische oder individuelle Prozesse, um grosse oder kleine „Systeme“ handelt.

Der Sozialpsychologe Kurt Lewin verstand unter dem Konzept des Change Agents eine sehr klare, gar einseitige Sichtweise. Nach ihm kann Kulturwandel nur passieren, wenn sich auch die Machtkonstellation ändert, respektive wenn der Wandel von oben durch geändertes Führungsverhalten vorgelebt wird (1958, S. 210 f.). Dieser Aspekt scheint interessant, doch ist er für eine Definition des Begriffs „Change Agent“ zu wenig umfassend. „Wenig fassbar“ scheint im Zusammenhang mit dem Begriff Change Agent üblich zu sein. Viele verwenden den Begriff und betrachten sich als Change Agents, bei wenigen Verwendungen wird jedoch klar, was damit gemeint ist. Obwohl das Auftauchen des Begriffs erst Mitte der 1990er Jahre in der Beratungsbranche einen Hype ausgelöst hat, war er in den Sozial- und Kommunikationswissenschaften, insbesondere durch Rogers Theorie von „Diffusion of Innovations“ von 1962, bereits vorher in einem leicht anderen Kontext eingeführt worden.

Seit den 90er Jahren hat sich die Position des Change Agents nach dem neueren Modell von Ulrich zum Strategischen Partner mutiert. Was soviel bedeutet wie: Change Agent zu sein repräsentiert einen Teil der strategischen Partner-Rolle (2005, S. 201).

Wenden wir uns einem aktuellen, eindeutigen Verständnis des Change Agents zu.

Gabler (2004) versteht den Change Agent

als Katalysator, Moderator, Konfliktmanager und Prozessberater in einem partizipativ angelegten Prozess der Unternehmensentwicklung und dabei nicht in jedem Fall als Change Leader. Der Change Agent setzt sowohl auf der Ebene der Individuen (Personalentwicklung), der Gruppen als auch der Gesamtorganisation an. (S. 587 f.)

Reiss, Rosenstiel und Lanz beschreiben den Change Agent als eine Person, die im Rahmen von ablaufenden Veränderungen Prozesse bewusst und gezielt auslöst und steuert (1997, S. 431). Der Change Agent hilft abgesehen davon Veränderungsstrategien mit den nötigen Methoden und Tools zu erarbeiten. Während der Umsetzung wird der Kontakt zu den beteiligten Parteien gepflegt. Der Change Agent erzielt dieses Kontakthalten

durch absichtsvolles Handeln zur direkten Einwirkung auf das Verhalten anderer, oder als mittelbare Auslösung von Reaktionen auf die Art seines Verhaltens.

Der Change Agent wird häufig auch als Change Manager, Erneuerer, Betreiber oder Promotoren des Wandels, Konfliktmanager oder Prozessberater in einem partizipativ angelegten Prozess der Unternehmensentwicklung bezeichnet. Eine Beibehaltung des englischen Begriffs im Deutschen macht Sinn, da bei der Übertragung viel Prägnanz verloren ginge.

Die Kritik am Begriff des „Change Agent“ in der Literatur bezieht sich häufig auf die Vermischung von normativen und deskriptiven Elementen sowie die durchaus unterschiedliche und vielfältige inhaltliche Verwendung (Weber et al., 2005, S. 384).

Fazit

Obwohl der Change Agent-Ansatz bereits Mitte des 20. Jahrhunderts durch Lewin und Rogers verwendet wurde, fand die grosse Verbreitung des Begriffs – und damit einhergehend die unterschiedliche und vielfältige inhaltliche Verwendung – im unternehmerischen Umfeld erst gegen Mitte der 90er Jahre statt. Unter dem Begriff Change Agent wird der Berater in Veränderungsprozessen der Unternehmung verstanden, der sowohl auf der Ebene der Individuen als auch der Gruppen der Unternehmen auftritt.

2.3 Das Konzept der Rolle

Da das Thema dieser Arbeit auf einer Rollengestaltung beruht, ist es ganz wesentlich, als Basis der theoretischen Abhandlung näher auf die soziologische Rollentheorie einzugehen. Im folgenden Kapitel werden die Herkunft des Begriffs, die wesentlichen Merkmale der Rolle sowie die Zusammenhänge zur untersuchten Rolle dargelegt. Die Rollentheorie wird sich zudem nützlich erweisen bei der Beantwortung der Frage, wie das strategische HRM den Anforderungen von Unternehmen oder Kernteams gerecht werden, in welchen sie – auch in Change Management-Prozessen – tätig sind.

Der Rollenansatz von Bernd Schmid gewährt dabei eine optimale Überleitung von der soziologischen Rollentheorie zur Unternehmung und dem HRM.

2.3.1 Soziologische Rollentheorie

Zahlreiche Autoren, unter anderem Dahrendorf und Merton, haben behauptet, der Rollenbegriff entspreche bereits dem Marx'schen Begriff der „Charaktermaske“, welcher auf die Vorprägungen menschlicher Beziehungen durch die ökonomischen Verhältnisse hinweist (Joas, 1973, S. 98). Der Rollenbegriff als soziologische Rollentheorie wurde von Linton 1936 in Zusammenhang mit dem Begriff der „Sozialisation“ literarisch eingeführt (Miebach, 2006, S. 30). Mead verwendet den Rollenbegriff bereits früher als Linton, in dem er die Identitätsentwicklung des Individuums als Prozess der Rollen-

übernahme interpretiert. Er vertritt ebenfalls die Idee eines relativen Selbst, was soviel bedeutet wie, dass das „wahre“ Selbst aus Masken besteht.

Die Grundidee des Rollenkonzepts besteht darin, dass Rollen relativ konsistente, in der Regel aber zu definierende Bündel von normativen Erwartungen sind. Solche Erwartungen werden als zusammengehörig empfunden. Sie sind nicht individuell gestaltet, sondern durch Unternehmen bzw. Subsysteme erstellt. Die soziologische Rollentheorie beschäftigt sich auch mit der Frage, wie Menschen die gegenseitigen Anpassungsprozesse zwischen „Individuum“ und „Organisation“ meistern (Steiger & Lippmann, 2008, S. 46 f.). In der vorliegenden Untersuchung wird vom Subsystem der Führungskräfte der Linie sowie Coaches und Supervisoren ausgegangen. Im Unterschied zu sozialen Normen richten sich die Erwartungen in Unternehmen auf ganz bestimmte Stellen, im Falle vorliegender Untersuchung auf das strategische HRM als Change Agent. Nach Berthel und Becker sind betriebliche Stellen um so eher verhaltenswirksam, je transparenter, abgegrenzter und eindeutiger sie formuliert und wahrgenommen werden. Je eher sich der Mitarbeiter mit der Stelle identifizieren kann und mit dem verbleibenden Freiraum zufrieden ist, desto stärker ist die Einhaltung mit positiven und/oder negativen Sanktionen abgesichert (Berthel & Becker, 1990, S. 270/389).

Zur Definition der Rollen existieren verschiedene Typologien, die die Haltung der Individuen gegenüber dem Wandel und ihren Einfluss auf den Veränderungsprozess beschreiben. Dabei wird meist zwischen den eher kleinen Gruppen der Strategen und Promotoren und den Multiplikatoren bzw. Betroffenen unterschieden (Sattelberger, 1999, S. 148). Ein optimales Rollenhandeln findet dann statt, wenn das Individuum eigene Bedürfnisse zu befriedigen und zugleich die Rollenerwartungen durchzuziehen vermag.

Die Idee, dichotome Merkmale zur Beschreibung von Rollen zu verwenden, hat vor allem Parsons weiterentwickelt. Er fasst das Rollenhandeln als Chance für das Individuum auf, sich in der Gesellschaft zu verwirklichen. Hierbei verbindet der Einzelne seine Interessen mit denen der Gesellschaft oder der Unternehmen und füllt freiwillig die vorgegebenen Rollen aus. Er geht davon aus, dass Menschen eher den Anforderungen des Systems entsprechen als ihren eigenen Bedürfnissen. Dies liegt nach Parsons „an der Tendenz der menschlichen Handlung, negative Sanktionen zu vermeiden“ (Miebach, 2006, S. 41). Diese Wechselbeziehung kann gut auf die Rolle des Human Resource Management als strategischer Partner in Change Management-Prozessen und sein mikro- und makroökonomisches Umfeld als intermediäres Konzept, welches das Verhältnis von Individuum und Erfordernissen sozialer Systeme thematisiert, adaptiert werden. Rollen haben eine zeitliche Ausdehnung und unter Umständen Handlungen verschiedenen Typs gegenüber verschiedenen Interaktionspartnern zur Folge (Balog, 1989, S. 111). Im Kontext der Rolle des Human Resource Management als strategischer

Partner in Change Management-Prozessen kann dies gut anhand des Arbeitgeber- und Arbeitnehmer-Bündnisses und deren beider Bedürfnisbefriedigung aufgezeigt werden.

In der Literatur wird häufig von „funktionalistischer“ Rollentheorie gesprochen und somit in die falsche Richtung gewiesen. Es handelt sich bei Rollen jedoch vielmehr um institutionalisierte und internalisierte kulturelle Muster, die durch Rollen in der Sozial- und Persönlichkeitsstruktur verankert werden (Miebach, 2006, S. 36). Gewisse Übersetzungen von „Rolle“ sind insofern kritisiert worden, als beispielsweise die Übersetzung von „character“ eine Theaterrolle bezeichnet und darüber hinaus Wesen und Persönlichkeit. Die Rollenmetapher legt nahe, dass der Rolleninhaber die Verhaltenserwartungen, die an ihn gestellt werden, einfach ablegen können, wie Schauspieler ihre Rolle. Tatsächlich sind sie aber tiefgreifende, schwer wandelbare soziale Zuschreibungen (Jungwirth, 2007, S. 317).

Folgt man der Definition von Popitz, so sind soziale Rollen Bündel von Verhaltensnormen, die eine bestimmte Kategorie von Gesellschafts- bzw. Gruppenmitgliedern im Unterschied zu anderen Kategorien zu erfüllen hat (1967, S. 21). Auch in Unternehmen ist dieser Prozess von der Unternehmenskultur und vom Mitarbeiter internalisierter kultureller Identität und deren Verankerung im Mitarbeiter zu beobachten. Im Gegensatz zu Balog ist bei Dahrendorf eine andere Wechselwirkung zu betrachten: „Am Schnittpunkt des Einzelnen und der Gesellschaft steht *homo sociologicus*, der Mensch als Träger sozial vorgeformter Rollen. Der Einzelne ist seine sozialen Rollen, aber diese Rollen sind ihrerseits die ärgerliche Tatsache der Gesellschaft“ (1974, S. 20). Es geht hierbei um den Gegensatz von ökonomischem und soziologischem Paradigma, also einerseits dem *homo oeconomicus* als rationalem, selbstbestimmten, nutzenorientierten Entscheider, andererseits dem *homo sociologicus* als fremdbestimmte, konforme Marionette der Verhältnisse (Neuberger, 2002, S. 313). Genau diesem Gegensatz ist auch eine Unternehmung in einem Change Management-Prozess ausgeliefert, denn einerseits bestehen betriebswirtschaftliche Forderungen und andererseits bestehen Forderungen seitens der Belegschaft, die sich – besonders in Change-Prozessen – verstanden fühlen möchten.

Wiswede definiert verschiedene Arten von Rollenkonflikten unter anderem den Inter-Rollenkonflikt und den Intra-Rollenkonflikt. Von besonderer Bedeutung für die Rolle des Human Resource Management als Change Agent ist der Intra-Rollenkonflikt. Dieser tritt gemäss Wiswede auf, "wenn innerhalb der gleichen Rollenerwartungen unterschiedliche Rollensender bestehen (Intersenderkonflikt) oder wenn ein Erwartungsheger sich unklar ausdrückt bzw. Widersprüchliches verlangt (Intra-Sender-Konflikt)" (1991, S. 191 f.). So können etwa die Erwartungen des HRM, wie es in dieser Arbeit verstanden wird, von den Erwartungen des Managements der Linie oder von externen Beratern stark voneinander abweichen.

Belohnende und bestrafende soziale Sanktionen können nicht nur durch andere erfolgen sondern auch durch den Rollenträger selbst. Entsprechend handelt der Rollenträger in Kompromissen, die er selber findet. Die Person ist damit mehr oder weniger in der Lage, auch persönliche Entwicklungsmöglichkeiten der Rolle zu nutzen und als Person mit der Aufgabe zu wachsen, damit die persönlichen Voraussetzungen für die Bewältigung der Rolle verbessert werden (Steiger und Lippmann, S. 61).

Fazit

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass die soziale Rollentheorie seit jeher ein Kernthema der Soziologie darstellt. Rollen sind interpretationsbedürftige und -fähige Bündel von normativen und kulturellen Erwartungen, die dem Rollenträger oder Positionsinhaber zugeschrieben sind oder erworben werden (Steiger & Lippmann, 2008, S. 60). Rollen erfüllen eine allgemeine Orientierungsfunktion, gar soziale Identität, da sie für planbares Verhalten aller am unternehmerischen Leben beteiligten Personen oder Mitarbeiter sorgen. Es können Interrollenkonflikte und Intrarollenkonflikte entstehen, die Sanktionen zur Konsequenz haben. Diese werden auch durch die Tendenz menschlicher Haltung, die negativen Sanktionen zu vermeiden, bestimmt (Miebach, 2006, S. 47).

2.3.2 Rollenmodell nach Schmid

Die Rolle wird nach Schmid wie folgt definiert: "Eine Rolle ist ein kohärentes System von Einstellungen, Gefühlen, Verhaltensweisen, Wirklichkeitsbildern und zugehörigen Beziehungen" (1994, S.58). Es wird deutlich, dass sich der Rollenbegriff von Schmid nicht vollständig mit dem in der Soziologie von Popitz (1967) verwendeten deckt. Bei Schmid geht es nur partiell um gesellschaftliche Erwartungsmuster. Vielmehr stehen das Rollenerleben, das Rollenverhalten und die Rollenbeziehungen von Menschen als Organisationsform und als Gestaltungsaufgabe im Vordergrund. Sein Rollenkonzept verdeutlicht die notwendigen Kompetenzen der Integration verschiedener oder gar widersprüchlicher Rollenanforderungen (Schmid, 1994, S.59). "Es ist eine banale und doch viel zu wenig beachtete Tatsache, dass Menschen je nach Rolle verschieden denken, handeln, ja auch fühlen" (Schmid, 1993, S.12).

Im „Drei-Welten-Modell“, welches bei Schmid als zentrales Modell dient, geht es um die Frage der Persönlichkeit im Lichte des Umgangs mit der Privatwelt, der Organisationswelt und der Professionswelt. Für denselben Menschen stellen sich viele Fragen verschieden, wenn sie aus einer Organisationsrolle, aus einer Professionsrolle oder aus einer Privatrolle heraus gestellt werden. Dabei geht es um erlebte Zugehörigkeit (Organisationswelt), um professionelle Entwicklung, und um eine eigene Identität auf dem Arbeitsmarkt (Professionswelt) und um die Vielfalt privater und gesellschaftlicher Rollen und Beziehungen (Privatwelt) (Schmid, 1994, S. 56).

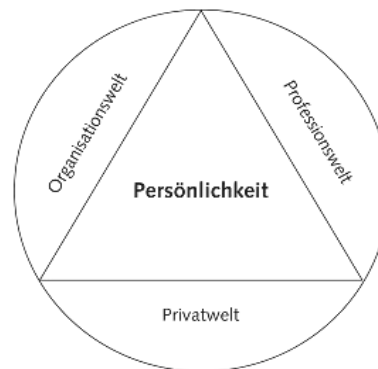


Abbildung 2: Drei-Welten-Persönlichkeitsmodell (nach Schmid, 1994, S.57)

Schmid besagt, dass ein Rollen-Wirrwarr in Organisationen und unklare Ankoppelung von Rollen aneinander häufig zu ineffizientem Vorgehen führen. Daher sind gezielte Rollenklärungen wichtige Bestandteile für professionelles Agieren. Ein weiteres wichtiges Grenzmerkmal besteht darin, ob und inwieweit die Organisationswelt die Weiterentwicklung der Rolle ermöglicht und unterstützt.

Dieses Rollenmodell verdeutlicht auch die Notwendigkeit von Rollenkompetenz. Rollenkompetenz heisst, das Handwerk, das zu dieser Rolle gehört, zu beherrschen. Es geht um den Erwerb von fachlichem Know-How. Das bedeutet, aus Daten rollenspezifische Informationen gewinnen zu können, diese verfügbar zu haben und zu nutzen (Hipp, 1995, S. 101). Gerade als strategischer Partner, bei dem HR-Professionals in der Lage sein müssen, die unterschiedlichsten Rollenperspektiven einzunehmen, unter anderem als Change Agent, ist es wichtig, Sicht- und Verhaltensweisen zu beherrschen, die zu dieser Rolle gehören.

Viele HR-Professionals haben in Unternehmen keine einzelnen Rollen mehr inne, sondern ganze Rollenbündel, was besondere Herausforderungen an die betroffenen Menschen stellt. Es braucht mehr und mehr eine Kompetenz zur Rollenökonomie. Denn wer die vielfältigen Rollen in der Organisations-, Professions- und Privatwelt erfolgreich gestalten will, muss mit den knappen eigenen Ressourcen ökonomisch haushalten (Schmid, 1994., S. 66).

Unser bisheriges Wissen über notwendige Voraussetzungen, hilfreiche Rahmenbedingungen und unabdingbare Aufwendungen für die Sicherung des Erfolgs von Innovationen scheint nach Schmid und Hipp noch nicht ausreichend zu sein. Das Konzept der Theatermetapher nach Schmid und Hipp kann dazu einen Beitrag leisten (1997, S. 3). Die Theatermetapher hat sich besonders für die Organisation von Change-Prozessen und individuellem Handeln bewährt. Durch eine bildhafte Sprache werden systematische und intuitive Elemente der Gestaltung verknüpft. Sie übersetzt die Beschreibung von Situationen und Absichten in eine Inszenierung auf einer Bühne. Aus einer wirklichkeitskonstruktiven Perspektive impliziert diese Übersetzung wichtige Veränderungs-

impulse. Die Theatermetapher bietet auch viele Unterscheidungen, die für die Beschreibung einer Situation hilfreich sein können. Dabei haben sich in der Praxis als nützlich erwiesen: Das Thema, die Story, die Bühne, die jeweiligen Rollen (einschliesslich der Beziehungen, die diesen Rollen entsprechen) und der Inszenierungsstil.

Mit dem Fokus der Rollen lassen sich so beispielsweise folgende Fragen formulieren: Passen die Rollen der Beteiligten zum Stück respektive Change-Projekt? Passen die Rollendrehbücher zueinander, insbesondere von Rollenträger, dem HRM und dem Unternehmen? Werden die Rollen mit den notwendigen Aufgaben ausgefüllt oder inwiefern muss die Rolle den veränderten Anforderungen angepasst werden?

Nach Schmid und Wengel kann eine wichtige Perspektive die Rollendrehbücher der beteiligten Personen und der Organisation sowie deren Passung darstellen. Gerade in Veränderungsprozessen ist es wichtig, den Beteiligten zu vermitteln, wie ihre Rollenanweisungen für das neue Stück lauten. Schmid behauptet, dass Veränderungsprojekte nicht an der fehlenden Motivation der Mitarbeiter krankten, sondern daran, dass ihnen eine Anleitung fehlt, wie ihre Rolle in dem neuen Stück zu spielen ist (Schmid & Wengel, 2001, S. 81 ff.)

Fazit

Bei Schmid's Rollenmodell geht es nur partiell um gesellschaftliche Erwartungsmuster. Er vertritt die Meinung, dass das Rollenverständnis für das Gelingen beruflicher Arbeit in Change Management-Prozessen äusserst bedeutsam ist. Er fordert hierzu ein Bewusstsein über die Selbstorganisationsprinzipien und Wirkungslogiken der eigenen Rolle und auch die Fähigkeit, diese ausfüllen zu können. Die Rolle im Verständnis von Schmid bewegt sich im „Drei-Welten-Modell“.

2.4 Die Rolle des Human Resources Managements im Unternehmen

2.4.1 Rollenmodell nach Ulrich

Das Rollenmodell, das seit Erscheinen in seinen Grundzügen nach wie vor am häufigsten in der Praxis diskutiert wird und wesentlich zum (neuen) Selbstbewusstsein der Personalbereiche beigetragen hat, ist das nach Dave Ulrich.

1997 beteuert Ulrich in der „Bibel“ des Themas Human Resource Champions Change happens. Das Tempo des Wandels heutzutage, aufgrund von Globalisierung, profitablen Wachstum, Technik, geistigem Kapital und Informationsfluss, ist schwindelerregend und blendend. Ulrich ist davon überzeugt, dass dadurch ein Vakuum entsteht (vgl. „Leverage-Effekt“, Oertig, 2007, S. 17), aus dem heraus es dem HRM möglich wird, eine Führungsrolle zu übernehmen und die Unternehmen zu ertüchtigen, auf jene Herausforderungen erfolgreich zu reagieren (Ulrich, 1999, S. 35).

Das HRM in der Rolle als Change Agent hilft dem Unternehmen, Veränderungsziele in möglichst kurzer Zeit zu erreichen oder aber, was nach Ulrich noch entscheidender ist, bietet Unterstützung bei der Entwicklung der Fähigkeit auf das Tempo des Wandels zu reagieren. Das Tempo des Wandels im Unternehmen soll sich zudem dem Tempo der Veränderungen ausserhalb der Unternehmung anpassen. Ulrich identifiziert dabei drei allgemeine Formen von Wandel: Die Einführung neuer Programme und Verfahren, die Veränderung von Prozessen sowie der Wandel der Unternehmenskultur. HR Professionals sollen in der Rolle des Change Agents fähig sein, auf alle drei Typen des Wandels im Unternehmen zu bauen. Sie stellen sicher, dass Initiativen definiert sind, weiterentwickelt werden und in einer fristgerechten Weise geliefert werden. Ebenso stellen sie sicher, dass die grundlegenden Werte innerhalb der Unternehmung diskutiert werden und entsprechend an die sich verändernden Rahmenbedingungen für das Unternehmen angepasst werden. Erfolgreiche HR Change Agents ersetzen dabei den Widerstand mit Motivation, planen zielfokussiert und begegnen der Angst vor dem Wandel mit Begeisterung über seine Möglichkeiten und Chancen. Mit überlegter Unterstützung seitens HR Professionals haben viele Unternehmen erfolgreich alle drei Arten des Wandels durchgeführt (S. 151 f.).

Wenn nach Ulrich die Schaffung von Wert des Human Resource Managements als ein Produkt zur Tagesordnung werden soll, müssen neue Rollen für HR Professionals definiert werden. Nach ihm sind es folgende Rollen: Der Business Partner (Strategic Partner), der Administrative Experte (Administrative Expert), der Mitarbeiter-Helfer (Employee Champion), sowie der Change Agent (Human capital developer) (Ulrich, 1996, S. 23 f.). Nimmt das HRM die strategische Rolle als Business Partner ein, so liegt der Schwerpunkt der Arbeit darauf, die Prozesse des HRM optimal auf die Geschäftsbereiche, also die internen Kunden, auszurichten. Der Administrative Experte, der heute in der Praxis sehr häufig anzutreffen ist, legt den Fokus auf operative Prozesse, insbesondere mit der Durchführung einer intensiven Prozessanalyse und einem stringenten Prozesscontrolling. Die Hauptaufgabe besteht in der Beschäftigung mit einer effizienten Infrastruktur. Der Mitarbeiter-Helfer, der heute das Selbstverständnis der meisten Mitarbeiter in der Personalabteilung widerspiegelt, stellt das Commitment der Mitarbeiterschaft und hilft Führungskräften, Stärken und Fehler zu erkennen und bietet Beratung zur Verbesserung der Leistung an. Der Change Agent schliesslich stellt die Transformation der Unternehmensvision in konkrete Handlungsprogramme mit strategischem Beitrag in den Vordergrund und gleicht somit quasi die organisatorischen Handlungsentwürfe mit der Unternehmenskultur ab (Ulrich, 2005, S. 200 ff).

Angelehnt an die Fragestellung der vorliegenden Untersuchung ist das Buch „The HR Value Proposition“ von Ulrich und Brockbank von Bedeutung für seine Auffassung des Rollenmodells des HRM als Change Agent. Das weiterentwickelte Rollenmodell be-

steht hier aus dem Employee Advocate, dem Human Capital Developer, dem Functional Expert und dem Strategic Partner (=Strategischer Partner, der Change Agent als ein Teil davon). Um diese vier Rollen zusammen zu halten braucht es Führer, die glaubwürdig sind innerhalb ihrer HR-Abteilung und glaubwürdig sind gegenüber anderen Geschäftsbereichen, die fünfte Rolle des so genannten HR Leaders (2005, S. 199 f.). Dabei wird die Rolle des Strategischen Partners als ein multiples Rollenspiel angesehen, welches die Rolle des Business Expert, des Knowledge Managers, des Consultants und des Change Agents beinhaltet (2005, S. 218). Vielerorts wird der Strategische Partner auch Business Partner genannt.

Mit all diesen Rollen sind die Erwartungen an HR-Professionals recht gut skizziert. Für die Realisierung der Rollen sind aber erweiterte Handlungsspielräume – Scholz nennt sie „Befugnisse“ und veränderte Fähigkeiten, Verhaltensweisen und Systeme im HRM selbst notwendig (2000, S. 315). Ulrich legt den Fokus auf die Transformation der HR-Abteilungen in eben dieses neue Rollengefüge unter Berücksichtigung der Herausforderungen von Umweltsphäre und Stakeholder. Er schreibt dazu, dass die erfolgreiche Umsetzung zur Wertsteigerung des HRM und damit mit ihrem Einzug ins strategische Gremium der Unternehmung einen engagierten und beharrlichen Promotor voraussetzt, der die Transformation der HR-Organisation gegen möglichen Widerstand, aus dem HR-Bereich selbst, als auch aus der Linie, konsequent vorantreibt. Um vom Managementteam gehört und akzeptiert zu werden, ist es wichtig, dass HR Professionals daran glauben, dass sie Mehrwert einbringen können. Es liegt nach Ulrich in der Verantwortung des HRM, mit Überzeugung glaubhaft machen zu können, dass es legitim und notwendig ist, die menschliche Seite des Werteertrags für Wettbewerbsvorteile zu nutzen zu verstehen (2001, S. 2). Ulrich geht gar so weit, zu behaupten, dass Personalverantwortliche ernsthafte Diskussionen führen sollen, wie das Unternehmen organisiert sein sollte, damit die Unternehmensstrategie die bereits erwähnten grossen Herausforderungen auch realisieren kann (1999, S.39 f.). Somit sind die relevanten Rollen nach dem Rollenmodell von Ulrich anhand der eigenen HRM-Transformation nochmals anschaulich geschildert.

Ulrich fordert weiter, dass HR-Professionals um ihrer vollkommen neuen Rolle eines strategischen Partners gerecht zu werden, sich neue Fähigkeiten und Fertigkeiten aneignen müssen (1999, S. 42). Er geht zudem davon aus, dass alle Rollen zugleich einzunehmen kein klares Profil bringt und damit keinen messbaren Wertbeitrag (2005, S. 219). Das Erreichen betrieblicher Spitzenleistungen soll das Betätigungsfeld des Human Resources Management sein, denn es sollte nicht durch das definiert sein, was es tut, sondern durch das, was es bewirkt – in Form von Ergebnissen, die den Nutzwert des Unternehmens für Kunden, Investoren und Beschäftigte erhöhen (Ulrich, 1999, S. 33).

Fazit

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass Ulrich mittels des differenzierten und prägnanten Rollenmodells der vier Rollen Strategischer Partner, Administrative Experte, Mitarbeiter-Helfer und Change Agent ein solides und hinlänglich bekanntes Grundraster definiert hat. Dadurch und vor allem mit der HR-Transformation hin zu einem Wert schöpfenden, ernst genommenen HRM hat er die Gesamtentwicklung des Human Resources Managements in den letzten Jahren entscheidend geprägt und geformt.

2.4.2 Geschäftsmodell nach Oertig

Höhere Wertschöpfung mit weniger Ressourcen erzielen. Diese zentrale Herausforderung fordert nach Oertig ein betriebswirtschaftlich integriertes Geschäftsmodell mit liniennahen, auf die Geschäftsstrategie des Unternehmens ausgerichteten Beratungseinheiten (2007, S. 28 ff.). Neben einer praxisnahen theoretischen Fundierung fokussiert er sich vor allem auf die Implementierung eines integrierten HR-Geschäftsmodells, das Schnittstellen klärt und in einem kundenorientierten End-to-End-Prozess zusammenführt. Dabei lehnt er sich stark an das HR-Rollenmodell von Ulrich.

Er geht davon aus, dass das theoretische Rollenmodell an sich inzwischen bei fortschrittlichen Unternehmen bekannt ist. Deshalb sieht er die Herausforderung in einem weiteren Schritt, nämlich auf der erfolgreichen und nachhaltigen Implementierung der einzelnen Rollen, weniger in der theoretischen Fundierung. Die Transformation zum neuen Rollenverständnis als strategischer Partner im Personalmanagement muss als ganzheitlicher Prozess verstanden werden, der sich durch eine strukturelle, kulturelle und personelle Dimension auszeichnet. Change Management stellt dabei ein Schlüsselfaktor dar (Oertig, 2007, S. 13). Oertig zeigt ausführlich auf, wie solche Transformationsschritte aussehen können, denn der Rollenwandel als solches hin zum strategischen Partner ist nach ihm längst noch nicht vollzogen (2007, S. 20). Die Rollen erfordern es, dass HR-Mitarbeiter die entsprechenden Skills und Kompetenzen entwickeln. Die Tatsache, dass in der Praxis die Wahrnehmung des HRM mehr in Richtung Cost Center denn in Richtung strategischer Partner geht, hinterlässt nach Oertig eine grosse Kompetenzlücke. Ausschlaggebend für den Erfolg dieses HR-Geschäftsmodells dürfte die Qualität der neuen Rolleninhaber sein, insbesondere der anspruchsvollen Rollenanforderungen. Kompetenzentwicklungsprogramme speziell dafür zu entwickeln macht deshalb Sinn (2007, S. 42).

Wichtiger als das Selbstbild über die Rollenausprägung ist die Einschätzung des Liniemanagements über die notwendige Ausgestaltung der Rolle des HRM als Change Agent. Die Leistungen des Mitarbeiter-Helfers stellen die Pflicht dar, die Beratung in den Rollen des Strategischen Partners und Change Agents die Kür (2007, S. 166).

Fazit

Zusammenfassend geht es bei Oertig für das HRM als Wertsteigerung um die Entfaltung der Rollen. Dabei geht es insbesondere um die Rolle des Change Agent und damit verbunden um deren Implementierung in die strategische Ebene einer Unternehmung. Er legt diesbezüglich besonderen Wert auf die nötige Investition in die Kompetenzentwicklung von HR-Professionals (2007, S. 193).

2.5 Gesamtbetrachtung der Rolle des „Change Agents“

Im Theorieteil erfolgten bisher Definitionen sowie Einführungen in die wichtigsten Rollenmodelle. Besonderes Augenmerk wurde dabei auf die soziologische Rollentheorie und das Rollenmodell von Ulrich gelegt, da gerade diese von besonderer Relevanz für die vorliegende Arbeit sind.

Ausgestattet mit den theoretischen Definitionen über Change Management, Change Agent und deren Rollenmodelle im HRM, werden diese drei Themenfelder im nachfolgenden Kapitel zueinander in Beziehung gesetzt.

2.5.1 Die Aufgaben des Change Agent

Die Hauptaufgabe des Change Agents ist die Umsetzung des Change Management-Prozesses, welche nach Oertig folgende Teilaufgaben beinhalten: Unterstützung bei der Kommunikation und Verankerung von Mission, Vision, Stossrichtungen und Werten. Im Weiteren sind es Gestaltung und Begleitung von Veränderungsprozessen und Dialogplattformen (Kaderworkshops, Mitarbeiteranlässe). Dies auch bei strategischen und kulturellen Lernprozessen inklusive deren Qualitätssicherung (2005, S. 3).

Das nachfolgend aufgelistete Aufgabenspektrum des Change Agents ist hinsichtlich einer genauen Aufgabenabgrenzung als dynamisch zu betrachten. Je nach Art und Umfang der Veränderung können die Aufgaben unterschiedlich definiert und gewichtet werden. Die Auswahl wird als Grundlage für den methodischen Teil dieser Arbeit dienen, wo es insbesondere um eine spontane Aufgaben- und Rollenzuschreibung des HRM als Change Agent geht.

Aufgabenspektrum des Change Agents

- ▶ Eine beratende Rolle bei der Gestaltung und der Umsetzung des Strategieprozesses der Unternehmung einnehmen
- ▶ Als Strategieexperte handeln
- ▶ Entwicklungschancen diagnostizieren
- ▶ Unternehmenskultur auf den IST- und den SOLL-Zustand des Wandels hin analysieren
- ▶ Gemeinsame Kultur gestalten
- ▶ Das Auswahlverfahren und die Qualifizierung von Change Agents (interne und externe) durchführen
- ▶ Leistungen und Ergebnisse der Change Agents (interne und externe) kontrollieren

- ▶ Schlüsselpositionen für den Change-Prozess erkennen und als Promotor nutzen
- ▶ Planen und leiten der Entwicklung zukünftiger Kernkompetenzen
- ▶ Prozesse erfassen und designen
- ▶ Commitment für den Wandel sicherstellen
- ▶ Darauf achten, dass die Interessen der betroffenen Organisationseinheiten berücksichtigt werden
- ▶ Dafür sorgen, dass Entscheidungen vollständig implementiert werden
- ▶ Für praxisnahe und formale Schulung als Bestandteil des Implementierungsplanes sorgen
- ▶ Beteiligte mobilisieren und positive Emotionen herstellen
- ▶ Grossgruppen im Kontext eines Change-Prozesses moderieren
- ▶ Aufbau und Begleitung von „Leadership Circles“ als unterstützende Massnahme im Change-Prozess
- ▶ Führung fördern
- ▶ Für klare und eindeutige Verantwortlichkeiten sorgen
- ▶ Frühzeitige und stringente Kommunikation während des ganzen Change Management-Prozesses
- ▶ Führungskräfte durch die Unterstützung von Teamprozessen verschiedener Art entlasten
- ▶ Unterstützung bei der Verankerung von Vision, Stossrichtungen und Werten leisten
- ▶ Die zukünftigen notwendigen Qualifikationen im Unternehmen prognostizieren
- ▶ Den zukünftigen Personalbedarf planen
- ▶ Widerstände bei den Betroffenen identifizieren und deren Integration in den Prozess gewährleisten
- ▶ Generieren von Kennzahlen für die Fortschrittskontrolle
- ▶ Lernprozesse inklusive deren Qualitätssicherung begleiten
- ▶ Den Prozess administrativ unterstützen

Modifiziert nach Classen & Kern, 2009, S. 27 ff.

Neben den bereits dargestellten Aspekten muss erwähnt werden, dass das Wissen des Unternehmens während des ganzen Prozesses in Frage zu stellen ist. Demnach sollten die vorhandenen Denkmuster und Annahmen zu allen Arten von Partnern während des Change Managements in der Rolle des Change Agent kritisch überdacht werden.

2.5.2 Die Rolle des Change Agent

Wie Change Management-Prozesse im Einzelnen konzipiert und gesteuert werden, hängt entscheidend vom Change Agent ab. Die Anforderungen an den Change Agent sind aber wesentlich abhängig von der Art und den Problemen des Unternehmens respektive des Change-Prozesses. Alleine dieser Umstand zeigt, wie schwierig es ist, einen Versuch der Rollenklärung des Change Agents zu wagen, und er ist auch eine Erklärung dafür, warum in der Literatur ein heterogenes, teils diffuses Bild dieses „Change Agents“ vorherrscht.

Classen wagte einen Versuch, in dem er die Rolle des Change Agents wie folgt definiert:

Change Agents stellen das Bindeglied zwischen dem Projekt und der Linie, den diversen Einheiten, der gesamten Organisation dar und dies in beide Richtungen. Change Agents haben auch weiterhin den Hauptjob im HR-Kerngeschäft des Unternehmens zu erfüllen.

Ihren Beitrag zum Veränderungsvorhaben erledigen sie quasi en passant im Nebenjob.
(2008, S. 187)

Übergeordnet zur Rolle des Change Agents steht folgende Intention: Ein Change Agent muss in seiner Rolle gewährleisten können, dass Menschen bereit sind, sich innerhalb nützlicher Frist auf völlig neue Perspektiven einzulassen und ihre bisherige Rolle sowie ihr gewohntes Verhalten grundsätzlich in Frage zu stellen.

Wenn von der Tätigkeit eines Change Agents die Rede ist, denken viele Leute in erster Linie an das Handwerkszeug des Change Managements – Instrumente, Methoden, Verfahren. In den Phasen des Veränderungsprozesses handelt es sich aber beim Rollenverständnis des HRM als Change Agent um ein integriertes, komplexes System der Organisation. Nach Bleicher beeinflusst in einem System keine Variable die andere, ohne von ihr nicht selbst beeinflusst zu werden (2004, S. 52). Diesen Sachverhalt gilt es auch bei Change-Management-Prozessen zu berücksichtigen und in das Konzept mit aufzunehmen. Veränderung geschieht immer im Kontext der Organisation. Die Rolle eines Change Agents hat vier Dimensionen, die erst in Verbindung miteinander ein sinnvolles Ganzes ergeben, die vier Dimensionen Strategie, Kultur, Struktur und Rolle (vgl. Abb. 3). Die Wechselwirkung dieser Ordnungsmomente wird durch das Zahnrad symbolisiert (Diesner, 2008, S. 261).

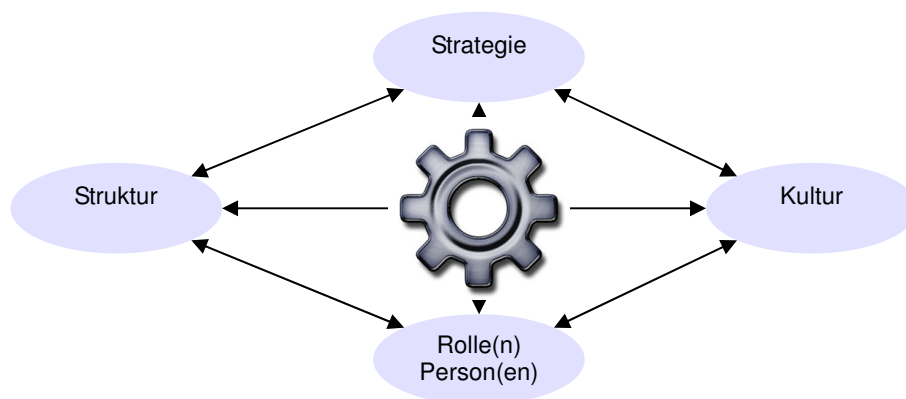


Abbildung 3: Wechselwirkung zwischen Ordnungsmomenten (modifiziert nach Rüegg-Stürm, 2004, S. 22)

In Fähigkeiten ausgedrückt, müssen Change Agents auf andere eingehen, um als Bindeglied zu den Mitarbeitern und Stakeholdern fungieren zu können und Akzeptanz zu schaffen. Es bedeutet auch Führungsverantwortung zu übernehmen, Einflussnahme zu erreichen und die Menschen und Gruppen im Verantwortungsbereich für notwendige Veränderungen zu gewinnen. Es bedeutet auch die Fähigkeit zu besitzen, unter unsicheren externen Bedingungen geduldig und effektiv zu arbeiten und flexibel sowie objektiv in den Reaktionen auf Veränderungen sein zu können. Die Fähigkeiten des Change Agents, die sehr stark mit der Persönlichkeit zusammenhängen sind nur begrenzt lernbar. Das notwendige methodische Rüstzeug kann hingegen leichter gelernt werden (Doppler & Lauterburg, 2008, S. 72). Trebesch argumentiert, dass das strategische

HRM eine entscheidend tragende Rolle dabei einnehmen soll, da bei geplanten Change-Management-Prozessen nicht nur die Organisationsstruktur sondern auch die einzelnen Mitarbeiter betroffen sind. Dies bietet die Möglichkeit von organisationalem Lernen und schafft die Voraussetzung für eine „lebensfähige“ Organisation (2000, S. 9).

Bei Change-Prozessen liegt ein besonderes Augenmerk auf der Firmenkultur, denn ohne Kulturänderung ist die beste Change Management-Strategie nutzlos. Die Unternehmenskultur wird von Kobi gar als Schlüsselgrösse für die Bewältigung des Wandels angeführt (2002, S. 147).

Die Rolle, wie sie in dieser Arbeit verstanden wird (vgl. 2.3.1), wird von den normativen Verhaltenserwartungen sowie positiven und negativen Sanktionen determiniert. Folgende Übersicht, angelehnt an die Kursunterlagen des MAS HRM 2008 des Instituts für Angewandte Psychologie zeigt, wie sich die einzelnen Aspekte zu einem Rollengefüge des Change Agent zusammenfassen lassen.

Die Rolle des Change Agents	Normative Verhaltenserwartungen		Mögliche positive und/oder negative Sanktionen	
	Aktivitäten	Ergebnis	Wertschöpfung	Messgrössen
Management der Transformation und des Wandels sowie Management des strategischen HRM	Sicherstellung der Kapazitäten für Veränderungen und Ausrichtung der HR-Strategie auf die Geschäftsstrategie	Optimierung der Organisation zur Steigerung der Effektivität und Optimierung der Geschäftsstrategie	Sicherung der Organisationsentwicklung, Unterstützung der Wandlungsprozesse in den Linien.	Messgrössen der Unternehmenskultur, des Betriebsklimas und der Veränderungsbereitschaft und -fähigkeit der Mitarbeitenden sowie der Produktivität und der Unternehmenseffizienz.

Tabelle 1: Die Rolle des Change Agents (modifiziert nach IAP)

Um Wandel in Gang zu bringen und in Gang zu halten, ist „organisationale Energie“ (Bruch et al., 2006, S. 129) aufzubauen. Es werden vor allem vier unterschiedliche Kategorien von Promotoren benötigt: Machtpromotoren für die Herbeiführung benötigter Entscheidungen aufgrund legitimer Macht, Fachpromotoren, in Form von objektspezifischem Fach- und Methodenwissen, Prozesspromotoren, mit besonderer Kenntnis der Organisationsstruktur der Unternehmung und Beziehungspromotoren, die vorwiegend durch alle Hierarchie-Schichten hindurch akzeptiert und respektiert sind (Albers & Gassmann, 2005, S. 467). Die grosse Mehrheit der Change-Manager übernimmt mehrere Rollen, teilweise gleichzeitig, teilweise zeitlich verschoben (Cantin & Thom, 1995, S. 121). Diese Aussage soll als Gegensatz zur Auffassung von Ulrich genannt werden, der davon ausgeht, dass alle Rollen zugleich einzunehmen kein klares Profil bringt und damit keinen messbaren Wertbeitrag. Es gibt auch Theorien, die besagen, dass der Change Agent als Katalysator oder Leader vorwiegend als Machtpromotor tätig ist und der Change Agent im Sinne eines Beraters eine Mischung aus Fach-, Prozess- und Beziehungspromotor repräsentiert. Es ist dabei immanent wichtig, dass der Change Agent

eine Verbindung zwischen diesen drei Promotorenrollen herzustellen vermag (Thom, 1995, S. 14 ff.).

Doppler und Lauterburg meinen, die Rolle des Change Agents sei folgendermassen zu erfassen:

Durch gute Moderation Menschen innerlich aufzuschliessen; ihre Diskussions- und Meinungsbildungsprozesse so zu steuern, dass auch vermeintliche Verlierer sich in der neuen Lage zurechtfinden und sich für die weitere Entwicklung engagieren können; und auftretende Konflikte sowohl von der reinen Versachlichung als auch von überbordender Emotionalisierung zu befreien, aus ihrer Erstarrung zu lösen und die echten Anliegen wieder verhandelbar machen. Konfliktbewältigung ist deshalb ein wesentlicher Erfolgsfaktor, wenn es darum geht, betriebliche Veränderungen zügig voranzutreiben. (2008, S. 99)

Fazit

Die Rollenerwartungen, denen sich Change Agents gegenüber stehen kommen von den verschiedenen Stakeholdern, der Unternehmenskultur, der Unternehmensstrategie und der Unternehmensstruktur. Der Change Agent ist gleichzeitig auch Gestalter und Bereitsteller von Lösungen: Es geht nicht nur um Problemanalyse, sondern auch darum, dass Praktiken und Prozesse bereitgestellt und realisiert werden, die das Mitarbeiterverhalten im Sinne der Unternehmensziele verändern helfen (Ulrich, 2005, S. 200 ff.).

2.5.3 Vor- und Nachteile eines internen Change Agent

Die wesentlichen Vorteile eines internen Change Agent, also zum Beispiel des HRM als Change Agent, sind die höhere Akzeptanz von Seiten der Mitarbeitenden, bessere Vertrautheit mit der betroffenen Unternehmung sowie eine weitgehende Identität der Wertvorstellungen. Demgegenüber steht der externe Change Agent mit seinem breiten Erfahrungsschatz, der geringeren Betriebsblindheit, der unbelasteten Ressortinteressen, dem nicht eingebunden sein in die Hierarchie sowie bei der weitgehenden Akzeptanz bei dem in der Regel als Auftraggeber agierenden Top-Managements (Stähle, 1999, S. 974).

Die Vorteile eines externen Beraters sind zugleich die Nachteile eines internen Beraters und umgekehrt. Um die Vorteile beider Arten von Agenten des Wandels so weit wie möglich zu integrieren, wird häufig ein gemeinsames Vorgehen von internen und externen Change Agents vorgeschlagen.

2.5.4 Aspekte der Zusammenarbeit mit externen Partnern

Nach Doppler und Lauterburg gibt es heute kaum mehr ein Veränderungsprojekt, in dem nicht in der einen oder anderen Form externe Berater mitwirken. Jede Unternehmung soll sich bewusst sein, dass Berater aktiv Einfluss darauf haben, wie die Weichen gestellt und welche Massnahmen eingeleitet werden und je nach Umfang und Dauer des

Change Management-Prozesses wird die Unternehmenskultur durch externe Berater nachhaltig geprägt. Die Fähigkeit, externe Berater passend zu beurteilen, sinnvoll zu nutzen und zielführend zu steuern, ist deshalb ein nicht zu unterschätzender Erfolgsfaktor (2008, S. 524 ff.).

Aufgrund des teilweise undurchsichtigen Beratermarktes und der Tatsache, dass die Qualität eher schwierig zu messen ist, sollte das strategische HRM eine wichtige Rolle bei der Evaluation und Selektion der Berater spielen. Das HRM kann zudem einen wesentlichen Wertschöpfungsbeitrag leisten, indem es gezielt einen Berater-Pool aufbaut, ein so genanntes „Competence Center“, und dafür sorgt, dass Beratungsinterventionen bereichsübergreifend diagnostisch ausgewertet und der Linie als wertvolle Kulturhinweise zurückgespiegelt werden (Höfliger, 2002, S. 1).

Eine Grundstruktur, welche eine gründliche Diagnose, eine gemeinsame Sprache sowie Ziele und Erwartungen beinhaltet, erfordert vor der Wahl des externen Beraters Vorarbeiten in der Unternehmung. Veränderung muss zudem von der Management-Ebene getragen werden. Alle Versuche an Initiativen zu einem Change-Prozess scheitern kläglich, wenn die Geschäftsleitung und das Top-Management nicht wirklich dahinter stehen, egal wie hoch der Wille des strategischen HRM ist (Kraus, 2002, S. 54).

2.6 Die Rolle des HRM als Change Agent in der Literatur

Man findet in der Literatur eine Reihe von Typologien, die die Abfolge und jeweiligen Besonderheiten des HRM erfassen sollen. Der gesellschaftliche Kontext, Arbeitsmarktprobleme und Globalisierungserfordernisse sowie die jeweilige politische Konstellation zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern gelten dabei mehr oder weniger ausgesprochen als Auslöser der Herausbildung bestimmter Typen (Scholz, 1999, S. 3 f.). In die Zukunft blickend ist das Thema „Creating People Advantage“ recht prominent, wo es darum geht, Perspektiven für Mitarbeiter zu bieten, auch unter Berücksichtigung des demographischen Wandels (Classen & Kern, 2009, S. 39).

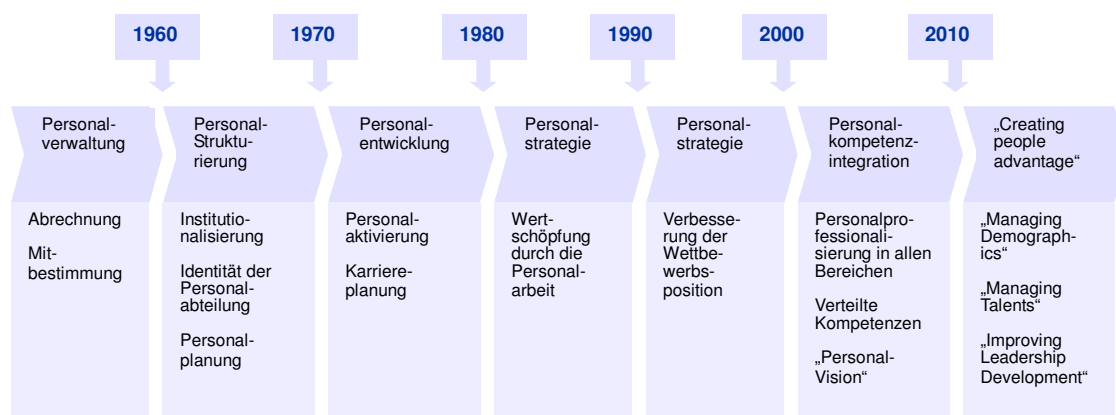


Abbildung 4: Typologien zur Entwicklung des HR-Managements (Quelle: Scholz & Classen)

Was löst die Entwicklung in Richtung HRM und Change Management aus? Seit den Neunzigerjahren fordert die HR-Funktion immer eindringlicher, einen entscheidenden Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten zu können. Classen definiert das moderne HRM über seinen prozessualen und inhaltlichen Beitrag zu Business Transformation und geht davon aus, dass künftig HR Professionals an vielen Stellen zu Change Managern werden (2008, S. 213). Unterstützt wurde das um sich greifende Strategie-Interesse der HR-Verantwortlichen auch von anderer Seite: Dave Ulrich (1996 und 1998) definierte die Rollen der HR-Funktion neu und sprach dem business- und resultatorientierten HR-Champion als strategischem Partner der Geschäftsleitung eine wichtige Rolle zu (vgl. 2.4.1). Wandel respektive das HRM als Change Agent gilt 1999 nebst Wissen und Wertschöpfung gar als einer der grössten Megatrends des Personalmanagements (Scholz, 1999, S. 33). Der wichtigste praktische Effekt, der von Geschichtsmodellen des Personalmanagements gezeitigt wird, ist der gestiegene Anspruch der HR-Kunden (Classen & Kern, 2006, S. 29). Von Scholz in Anlehnung an Ulrich stammt die Feststellung von der Abnahme der reaktiven Verwaltungsarbeit zu Gunsten proaktiver Gestaltungsleistung und der kundenorientiert-dienstleistenden, vor allem aber der konzeptionell-strategischen Personalarbeit. Diese Transformation kann als dreistufiger Prozess schematisch dargestellt werden (1999, S. 399).

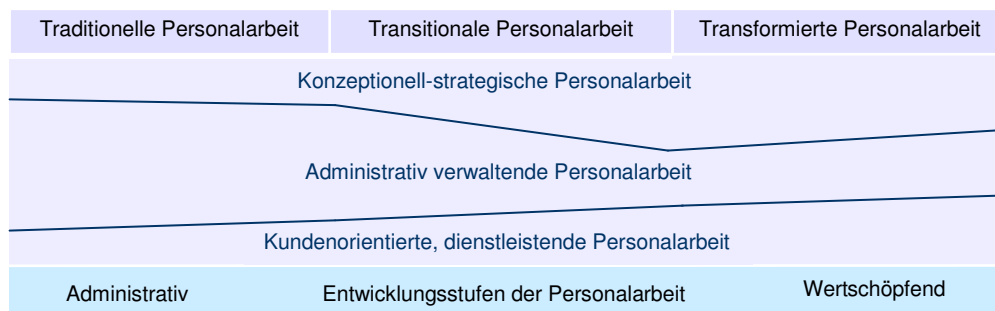


Abbildung 5: Entwicklungsstufen der Personalarbeit (Quelle: Scholz)

2.7 Schlüsselkriterien des HRM als Change Agent - Fazit

Aus der bearbeiteten Theorie werden folgende Schlüsselkriterien für eine manifestierte Rollenklärung des HRM als Change Agent abgeleitet:

Nutzenfunktion der untersuchten Rolle:

- ▶ Wandel ist beides, schwindelerregend und blendend. Dadurch entsteht ein Vakuum aus dem heraus es dem HRM möglich sein soll, auf jene Herausforderungen erfolgreich zu reagieren.
- ▶ Veränderung geschieht immer im Kontext des Systems, der Organisation, in einer Wechselwirkung zwischen Strategie, Kultur, Struktur und Rolle.

- ▶ Da das HRM mit beinahe allen Aspekten eines Change-Prozesses in Berührung kommt, macht ein fester Platz in einem Change-Prozess-Kernteam Sinn.
- ▶ Für eine nachhaltige Wertsteigerung der Unternehmung ist die Entfaltung der Rolle des Change Agent notwendig.

Spontane Rollenzuschreibung:

- ▶ Unter dem Begriff „Change Agent“ wird der Berater in Veränderungsprozessen der Unternehmung verstanden, der sowohl auf der Ebene der Individuen als auch der Gruppen der Unternehmen auftritt.
- ▶ Das Ziel des HRM als Change Agent reicht von der Leader-Rolle eines Change-Prozesses, bis hin zu einer beratenden Rolle mit einem reichhaltigen Methodenkoffer als Rucksack, als Teil der Umsetzung auf psychosozialer Ebene.
- ▶ Das HRM als Promotor von Change-Prozessen benötigt vielfältige Fähigkeiten und muss anspruchsvollen Anforderungen genügen. Welche Promotorenrolle HR-Professionals einnehmen sollen, ist nicht eindeutig.

Der IST- und der SOLL-Zustand der untersuchten Rolle:

- ▶ Das HRM als strategischer Partner ist in seiner Transformation zur Rolle des Change Agent in der Praxis noch nicht genügend etabliert.
- ▶ Eine klare Position des HRM in der Rolle des Change Agent fehlt weitgehend.
- ▶ Für HR-Professionals als Teil eines Rollenbündels ist es ausserordentlich schwierig, die Rolle des Change Agent trotz vielschichtiger Erwartungen zu leben.

2.8 Forschungsfragen

Zur Rolle des HRM als strategischer Partner in Change Management-Prozessen mit der Gegenüberstellung der Zielgruppen HR-Professionals, Führungskräfte der Linie sowie Coaches und Supervisoren werden folgende Teilfragen für die Untersuchung formuliert:

- ▶ Welche Aufgaben werden HR-Professionals für ein wirksames Funktionieren als strategischer Partner bei Change Management-Prozessen zugeschrieben?
- ▶ Gibt es vorherrschende Diskrepanzen zwischen HR Professionals, Führungskräften der Linie oder Coaches und Supervisoren hinsichtlich des Rollenbildes des HRM als strategischer Partners bei Change Management-Prozessen? Wenn ja, wie sehen diese aus?
- ▶ Welche Änderungen sind im Aufgabenportfolio der Rolle des HRM als strategischer Partner in Change Management-Prozessen gefordert?

3 Empirische Untersuchung

3.1 Forschungshypothesen

Aus den unter 2.8 genannten Fragestellungen werden folgende Hypothesen abgeleitet:

- ▶ Es gibt Aufgaben, die von HR-Professionals wie auch von Führungskräften der Linie sowie Coaches zur Rollenausübung in derselben Qualität gleichermaßen als relevant angesehen werden.
- ▶ Die Führungskräfte der Linie sehen in der Rolle des HRM als Change Agent eine Wertschöpfungsschance.
- ▶ Die Schlüsselqualifikation zu unternehmerischem Denken und Handeln stellt aus der Perspektive der Führungskräfte der Linie den grössten Veränderungsbedarf dar.

3.2 Untersuchungsdesign

Im Mittelpunkt des empirischen Teils dieser Arbeit steht eine Online-Umfrage. Als Ergänzung dazu dient ein Experteninterview. Die Umfrage wurde nach den Grundsätzen der quantitativen Forschung durchgeführt, das Experteninterview basiert auf der Grundlage der qualitativen Forschung. Nachfolgend wird das Untersuchungsdesign dargestellt, welches beschreibt, wie die empirischen Fragestellungen untersucht werden sollen. Es legt dar, welche Indikatoren wann und wie an welchen Objekten (Grundgesamtheit, Stichprobe und Auswahlverfahren) erfasst werden (Schnell et al., 2005, S. 211).

3.2.1 Methodenwahl

Weil die interessierten Daten noch nicht existierten, wurde Primärforschung, welche speziell auf individuelle Informationsbedürfnisse zugeschnitten ist, betrieben. Die Primärforschung lässt sich in die Methoden der Beobachtung und Befragung unterteilen. Da es sich in der vorliegenden Arbeit nicht um beobachtbare Situationen handelt, vermochte nur die Befragung den Anforderungen der Zielsetzung zu genügen (Mayer, 2008, S. 35).

Bei der Befragung kann zwischen zwei Grundformen, der quantitativen und qualitativen Befragung, unterschieden werden. Aufgrund der angestrebten Objektivität und Vergleichbarkeit und aus finanziellen und zeitlichen Gründen wurde die internetgestützte Online-Befragung auf der Basis eines Web-surveys gewählt. Die Vorteile wie Zeitgewinn bei der Erhebung, Auswertung und Präsentation der Daten, geringe Kosten für Fragebögen, Automatisierbarkeit und Objektivität, hohe Datenqualität, hohe Akzeptanz aufgrund von Flexibilität und Anonymität, Dokumentierbarkeit sowie das Fehlen von

Interview-Bias überwiegen die Nachteile wie Zeitverlust bei der Programmierung und Einarbeitung in die Software, Spam-Problematik, Risiko relativ hoher „drop-out“ Quote sowie fehlende Möglichkeiten zu Verständnisfragen (Batinic, 1999, S. 93).

Das teilstrukturierte Experteninterview wurde gewählt, da ein persönliches Face-to-Face Interview grössere Offenheit und Flexibilität zulässt und dabei die Möglichkeit besteht, auf die Ergebnisse der quantitativen Befragung einzugehen. Zudem lässt dieses Verfahren zu, die Ergebnisse in den praktischen Kontext der Hypothesen zu stellen, Hintergründe zu erfragen und dadurch und durch mehr offene Fragen einen tieferen Informationsgehalt zu erhalten.

Im Vordergrund des Experteninterviews stand der Gewinn von einer Interpretation der Ergebnisse der Rolle des HRM als strategischer Partner in Change Management-Prozessen, die Interpretation der Aussagen der Ergebnisse (vgl. Kap. 4.1) der quantitativen Forschung sowie die Erfassung subjektiver Einschätzungen, Deutungsmuster und Handlungsorientierungen. Nach Bortz und Döring wird durch offene Fragen in einem qualitativen Interview die Wahrscheinlichkeit erhöht, auf neue Aspekte eines Themas zu stossen. Gleichzeitig besitzt das Experteninterview eine überprüfende Funktion dadurch, dass eine Gegenüberstellung der Ergebnisse und des Fragebogens erfolgt (2006, S. 380).

Die folgende Tabelle zeigt einen Überblick über das Untersuchungsverfahren und die verwendeten Methoden dieser Arbeit, welche im Folgenden näher erläutert werden.

Theoriegeleitete Entwicklung des Bezugsrahmens	
Entwicklung des Online-Fragebogens	
Quantitative Online-Erhebung der fünf Lehrgängen der Zielgruppen HR-Professionals, Führungskräfte der Linie und Coaches und Supervisoren	
Exploratives halbstrukturiertes Experteninterview zur Validierung der Ergebnisse der Erhebung zur Online-Umfrage des strategischen HRM in Change Management-Prozessen	
Qualitative Datenerhebung	Leitfaden-Interview nach Raithel
Qualitative Datenaufbereitung	Wörtliche Transkription in Schriftdeutsch (Mayring, S. 91, 2002)
Qualitative Datenauswertung	Qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring (2003)
Diskussion und Vertiefung des quantitativen und qualitativen Ergebnisses	

Tabelle 2: Methodik der Untersuchung im Überblick (eigene Darstellung)

3.2.2 Beschreibung des Fragebogens (Web-survey gestützt)

Bei der Entwicklung des Fragebogens wurden folgende Konstruktionskriterien nach Raithel (2008, S. 76) zugezogen: Form, Struktur und Funktion der Fragen, Formulierung der Fragen, Aufbau des Befragungsinstruments. Diese Kriterien ermöglichten die bei der Fragebogenentwicklung notwendige ökonomische Konstruktion von Skalen.

Damit die Befragung generell auch von anderen Forschern zu einem späteren Zeitpunkt nachvollzogen und repliziert werden kann, wurden auf guter Qualitätsstufe beurteilte

Change Management-Studien von 2003 bis 2008 von Classen mitberücksichtigt und in die Konstruktion der Fragen mit einbezogen (2008, S. 295 ff.).

Formen, Struktur und Funktion der Fragen

Abgesehen von wenigen offen gestellten Fragen im Online-Fragebogen wurden hauptsächlich halboffene (Hybridfragen) oder geschlossene Fragen mit vorgegebenen Antwortkategorien verwendet, insbesondere um Antwortverweigerungen zu vermeiden. Bei den halboffenen Fragen sind geschlossene Antwortkategorien mit einer offenen Antwortmöglichkeit (z.B. Sonstiges, Weitere etc.) ergänzt worden. Bei den geschlossenen Fragen („Multiple-Choice-Questions“) wurden Mehrfachnennungen und Einzelnennungen konzipiert, wobei bei letzterem vom Befragten verlangt wurde, sich zwischen Antwortalternativen für eine exklusiv zu entscheiden (Raithel, 2008, S. 68). Die im Fragebogen am häufigsten vorgekommene Form von Antwortkategorien waren Ranking- bzw. Ratingskalen. Dabei handelte es sich um Fünferskalen (selten Dreierskalen) respektive eindimensionale Skalen von 1 nach 5 oder 1 nach 3). Der Entscheid für eine Fünferskala wurde dadurch gestützt, dass damit eine Positionierung nicht erzwungen wird, eine mittlere Angabe ermöglicht wird und somit ein realistisches Abbild wiedergegeben wird (Porst, 2008, S. 69). Die meist verwendeten Nominalskalen erforderte vom Befragten grösstenteils eine Antwort pro Zeile. Dies gelang bei der Programmierung im Hinblick auf die Kontrolle aufgrund der computergestützten Befragung mit dem SurveyMonkey problemlos. Die Möglichkeit des „Response per Click“ soll u.a. die Rücklaufquote erhöhen.

Im Sinne der Transparenz wurde hinter der Fragestellung erwähnt, ob Mehrfachnennungen erwünscht waren oder eine Antwort pro Zeile erwünscht war. Da es bei der Erstellung des Fragebogens notwendig war, Teile der Befragung für verschiedene Gruppen von Befragten zu variieren, wurden Filterfragen benutzt. Um die Analyse nicht unnötig zu erschweren wurden lediglich drei davon benutzt.

Frageformulierung

Die Fragen sind möglichst kurz, präzise, eindimensional und ohne sprachlichen Brüche formuliert (Raithel, 2008, S. 73). Wegen der Tatsache, dass alle Teilnehmenden Sequenzen zur Thematik besucht haben und somit gewisse Grundkenntnisse vorausgesetzt werden konnten, wurden einzelne Fachbegriffe verwendet. Aufgrund der Begriffsfülle von „Change Management“ und dem damit resultierenden heterogenen Verständnis, wurde eine kurze Definition im einleitenden E-Mail mitgeliefert. Während des ganzen Prozesses der Fragebogenkonstruktion stand die zielgerichtete Ausrichtung auf die Hypothesen im Vordergrund.

Aufbau

Mit der Aufteilung des Fragebogens in fünf Bereiche (Persönliche Angaben, Rollenverständnis, Soll/Ist-Vergleich Rollenverständnis, Qualitätsprüfung, Einbettung in das Unternehmen und deren Voraussetzungen) wurde versucht, eine gewisse Struktur zur Beantwortung der Fragen zur Rolle des strategischen HRM in Change Management-Prozessen zu geben. Bei der Konstruktion des Fragebogens wurde besonders darauf geachtet, dass die Befragung mit einfachen Fragen zur Erhebung der soziografischen Daten eingeleitet wurde, während sich die anspruchsvolleren Fragestellungen im Mittelteil befanden.

Eine HTML-„Seite“ kann so gross sein, wie die Fragebogendesignerin es wünscht. Aus Gründen der Übersichtlichkeit wurden die Seiten kurz gehalten und der Seitenumbruch bei Themenwechsel sowie Filtern gesetzt (Porst, 2008, S. 152). Damit die befragte Person zu jedem Zeitpunkt weiss, an welcher Stelle im Fragebogen sie sich befindet, wurde ein Fortschrittsbalken eingerichtet.

Um die Vertraulichkeit der Daten und die Anonymität der Teilnehmenden zu gewährleisten, wurden via SurveyMonkey pro Person eine Zahlenfolge vergeben. So konnte kein Rückschluss auf die beantworteten Fragen zur Person gemacht werden – abgesehen von jenen Personen, die am Schluss des Fragebogens freiwillig ihre Email Adresse angeben, weil sie gerne über die Ergebnisse der Untersuchung informiert werden möchten. Gemäss Porst sind Hinweise zur Anonymisierung von zentraler Bedeutung bei einer quantitativen Untersuchung (2008, S. 34).

3.2.3 Beschreibung des Interviewleitfadens

Da es sich um ein nichtstandardisiertes Interview handelt, sind Frageformulierungen und die Reihenfolge der Fragen unverbindlich. Dennoch wurde es durch einen Leitfaden mit vorgegebenen Themen und Fragen geführt (Mayer, 2008, S. 43 f.). Dabei wurde berücksichtigt, dass explorative Experteninterviews möglichst offen geführt werden sollten. Für das Interview wurde ein Leitfaden mit vier Themenblöcken entworfen (vgl. Anhang I). Diese sind:

- 1) subjektive Definition zur untersuchten Rolle
- 2) die Einstellung/Erfahrung/Haltung zur Rolle
- 3) Kommentar/Interpretation zu einzelnen Ergebnissen der quantitativen Untersuchung
- 4) Ausblick

3.2.4 Auswahl der Stichprobe

Aufgrund des hohen Umfangs der Grundgesamtheit handelt es sich bei vorliegender Untersuchung um eine Teilerhebung. Der freie Zugang zu Teilnehmerdatenbanken von einzelnen laufenden Lehrgängen des Instituts für Angewandte Psychologie und die Ge-

währleistung der Aktualität der Email-Adressen ermöglichten eine Vorauswahl als Stichprobe. Da Personen untersucht wurden, die zur Verfügung standen respektive leicht zugänglich waren, handelt es sich nach Bortz und Döring um eine Ad-hoc Stichprobe (Gelegenheitsstichprobe) (2006, S. 401). Dementsprechend wurde ein „nicht-zufallsgesteuerter Ansatz“ respektive eine bewusste Auswahl für das Sampling typischer Fälle gewählt (2006, S. 22). Eine wesentliche Hypothese und Fragestellung dieser Untersuchung beschäftigt sich mit der Diskrepanz und Gleichartigkeit hinsichtlich der Rollenbetrachtung. Deswegen ist es nur logisch, dass nicht nur HR Professionals des Master of Advanced Studies (MAS) in Human Resources Management des Hochschulinstituts befragt wurden, sondern auch Führungskräfte der Linie des MAS in Leadership und Management. Die Teilnehmenden des MAS in Supervision und Coaching in Organisationen wurden als Stichprobe hinzugezogen, da von ihnen als Personen, die eher in beratender Funktion tätig sind, eine andere resp. objektivere Sichtweise zugeschrieben wird und deswegen für die Gegenüberstellung des Selbst- und Fremdbildes dieser Rolle unabdingbar sind. Sie wurden kategorisiert in „Teilnehmende mit HRM Hintergrund“ und in „Teilnehmende mit Führungshintergrund“. Alle drei Master-Lehrgänge beinhalten u.a. einzelne Sequenzen (2-3 Tage) zum Thema Change Management respektive Veränderungsprozesse und deren Rollen. Insgesamt wurden 110 Personen befragt.

Innerhalb der Stichproben-Vorauswahl wurde die aktive und passive Auswahl kombiniert. Es wurde versucht, durch eine kurze gewinnende Präsentation der Forschungsidee in den fünf Lehrgangs-Klassen Personen zur Teilnahme zu bewegen. Um die klar ermöglichte Klassifikation durch die Lehrgangsbezeichnung nicht zu gefährden, wurde auf die so genannte „Snowball-Technique“ verzichtet. Die passive Auswahl der Versuchsteilnehmenden kam insofern zur Anwendung, als dass der Versand des Online-Fragebogens lediglich via Einladungstext mit einem Link zum Fragebogen erfolgte und die Entscheidung zur Teilnahme dadurch bei den Lesenden lag. Es lag somit eine Offline-Ansprache der Zielpersonen für eine Online-Studie vor (Eichhorn, 2004, S. 32).

Die Auswahl des Experten richtete sich nach der Reputation, Position und nach Einflussmöglichkeiten auf relevanten Rollenmodellen. Es wurde also nach einer sachkundigen Person gesucht, die als Akteur der Rolle des HRM als Change Agent über spezifisches Handlungs- und Erfahrungswissen verfügt.

3.3 Vorbereitung, Ablauf und Organisation der Untersuchung

Online Umfrage

Der Fragebogen wurde Anfang Februar 2009 erarbeitet. Mitte Februar erfolgte ein Pretest bei zwei Vertretern des HRM, zwei Vertretern der Führungskräfte der Linie sowie einer Vertreterin der Coaches und Supervisoren. Parallel dazu hielt die Autorin eine

Kurzpräsentation in jedem der fünf Lehrgänge – einerseits als Teil des Samplings und andererseits um die Einwilligung der Teilnehmenden für die vom Institut für Angewandte Psychologie herauszugebenden

Email-Adressen einzuholen. Nach einer letzten Überarbeitung des Fragebogens, wobei es vor allem um das Streichen von einzelnen Fragen ging und um die Vereinheitlichung von Skalierungen, erfolgte die Online-Erhebung zwischen dem 20. Februar 2009 und dem 5. März 2009. Die Dauer für das Ausfüllen des Fragebogens betrug 15 bis 20 Minuten. Der Link zum Online-Fragebogen wurde mittels einer motivierenden E-Mail (vgl. Anhang IV) über das Computerprogramm SurveyMonkey verschickt. Die sehr einfache technische Handhabung für die Teilnehmenden der Studie und eine webbasierte Nachfassinformation eine Woche nach Versand des Links und einen Tag vor Fristablauf erhöhten die Rücklaufquote.

Experteninterview

Das teilstrukturierte (teilstandardisierte) „face to face“-Interview als Einzelbefragung dauerte 80 Minuten und erfolgte Ende März 2009, nachdem die Ergebnisse der Umfrage vorlagen. Der Experte zeichnet sich durch langjährige praktische Erfahrung als HR-Leiter und GL-Mitglied in verschiedenen Unternehmen, durch mehrjährige Beratungserfahrung und Dozententätigkeit sowie als Autor von Fachbüchern und Fachartikeln zu Führung und HR Management aus.

Die angefragte Person erklärte sich mit einer Aufnahme einverstanden und das Gespräch wurde auf Tonträger aufgezeichnet. Das Interview zeichnete sich durch ein hohes Engagement während des Interviews aus. Da es sich beim Interviewpartner um einen Experten handelte, wird von einem komplexen Wissensbestand ausgegangen, der explizit verfügbare Annahmen enthält, welche der Befragte spontan auf offene Fragen äußern kann und implizite Annahmen, für deren Artikulation sie durch methodische Hilfen unterstützt werden sollten (Mayer, 2008, S. 37). Diese Annahmen haben sich während des Interviews bestätigt.

3.4 Aufbereitung und Auswertung der Daten

3.4.1 Datenaufbereitung

Alle quantitativen Daten aus den beantworteten Online-Fragebögen wurden mittels Statistikprogramm SPSS 16 (Statistical Package for the Social Sciences) ausgewertet. Einige Daten wurden zur Vereinfachung der Analyse und Interpretation – durch Transformation von bestehenden Variablen oder durch Berechnung neuer Variablen – neu gebildet. Items wurden definiert. Anschliessend konnte mit der Auswertung begonnen werden.

3.4.2 Darstellung der statistischen Verfahren

Folgend ein Auszug der Werte und deren Interpretation der vorliegenden Umfrage. Dabei gilt gemäss Börtz und Döring, dass demjenigen Objekt, bei dem das Merkmal am stärksten ausgeprägt ist, Rangplatz 1 zugeordnet wird. Die Nummerierung der Rangplätze werden so bis hin zum letzten Objekt, hier den Rangplatz 5, fortgeführt (2006, S. 155).

Antworten	Wert
Erwarte ich in sehr geringem Masse/ Trifft in sehr geringem Masse zu / Grundkenntnisse nicht notwendig	1
Erwarte ich in geringem Masse / Trifft in geringem Masse zu / Grundkenntnisse wenig notwendig	2
Erwarte ich manchmal / Trifft manchmal zu / Grundkenntnisse notwendig	3
Erwarte ich in hohem Masse / Trifft in hohem Masse zu / Gute Kenntnisse notwendig	4
Erwarte ich in sehr hohem Masse / Trifft in sehr hohem Masse zu / Sehr gute Kenntnisse notwendig	5

Tabelle 3: Skalierungen des Online-Fragebogens (eigene Darstellung)

Die sozio-demografischen Angaben zur Person sowie die offen gestellten Fragen, bei denen ein Antworttext erwartet wurde, sind im vorliegenden Fragebogen auf dem nominalen Skalenniveau aufgebaut.

Für die Auswertung der quantitativen Daten wurden Methoden der deskriptiven Statistik angewandt. Dabei werden einzelne Variablen sowie ihre Beziehung zueinander beschrieben. Es wurden sowohl univariate als auch einfache bivariate Verfahren eingesetzt. Zu den univariaten Verfahren zählen eindimensionale Häufigkeitsverteilungen (Benninghaus, 2007, S. 29). Die beobachteten Häufigkeiten der Merkmalsausprägungen wurden erfasst, systematisiert und übersichtlich dargestellt. Dazu wurden Säulen-, Balken- und Kreisdiagramme verwendet. Als Masszahlen der zentralen Tendenz einer Variablen wurden der Median und das arithmetische Mittel angewandt.

Bivariate Verfahren (Kreuztabellen oder bivariate Tabellen) wurden verwendet, um den Zusammenhang zwischen zwei Variablen zu untersuchen. Sie stellt die Antwort-Häufigkeiten der Variablen in Form einer Matrix dar. Damit kann aufgezeigt werden, ob die Verteilung der Antworten einzelner Untergruppen voneinander unterschiedlich ist. Ob allerdings die Antworten der drei Zielgruppen (HR-Professionals, Führungskräfte der Linie sowie Coaches und Supervisoren) auf die einzelnen Fragen tatsächlich von der Zugehörigkeit zu einer der drei Zielgruppe abhängt, muss statistisch abgesichert werden. Dazu dienen die sogenannten Assoziationsmasse. „Assoziationsmasse sind Kennwerte, die der zusammenfassenden Beschreibung der Beziehung zwischen Variablen dienen“ (2007, S. 90).

Um zu beweisen, dass dieser Zusammenhang zwischen zwei Variablen der Stichprobe auch für die Grundgesamtheit relevant ist und nicht im Bereich von Zufallsschwankun-

gen liegt, wurden auch Signifikanztests durchgeführt. Mittels eines Signifikanztests muss schliesslich untersucht werden, ob die berechneten Verteilungs-Unterschiede zufällig sind oder nicht. Dazu wird die Wahrscheinlichkeit des Zutreffens des Zusammenhangs in der Grundgesamtheit berechnet. Dafür wird allgemein die Irrtumswahrscheinlichkeit α (α) = 0.05% verwendet (Mayer, 2008, S. 127). Für den auf Kreuztabellen beruhenden Chi-Quadrat-Test muss für die Approximation gewährleistet sein, dass der Stichprobenumfang nicht zu klein ist (Zellen mit erwarteter Häufigkeit unter 5) und die Stichprobe sollte relativ ausgewogen sein (Mayer, 2008, S. 125). Deshalb wurde in der vorliegenden Analyse wenn nötig zusätzlich zur asymptotischen Signifikanz die exakte Signifikanz oder Monte-Carlo-Signifikanz berechnet, um die Fehlermöglichkeiten hinsichtlich der Hypothesenentscheidung zu vermeiden. Da sich bei der vorliegenden Arbeit die Daten meist innerhalb einer Standardabweichung bewegen, kann von einer Nicht-Signifikanz ausgegangen werden. Der Mittelwertsvergleich, Anova (Eta für die Varianzaufklärung), bestätigt dies (vgl. Tabellen 9-13). In der vorliegenden Untersuchung handelt es sich um nicht-normalverteilte Variablen, weshalb die Signifikanzwerte mit dem Wilcoxon-Test überprüft werden. Dieses nicht-parametrische Verfahren basiert auf Rangreihen der absoluten Wertepaardifferenzen und eignet sich für den Vergleich von abhängigen Stichproben. Wichtige Bestandteile der Ausgabe sind die deskriptiven Ergebnisse Median und Quartile von beiden Variablen sowie die zweiseitige Signifikanz (Mayer, 2008, S. 121).

Gemäss Bortz und Döring darf bei einem nicht-signifikanten Ergebnis noch nicht von einer abschliessenden Bestätigung der Hypothese gesprochen werden (2006, S. 26). Viel mehr muss die Erkenntnis daraus gezogen werden, dass die Untersuchung nicht geeignet war, die vorliegenden Hypothesen zu prüfen. Ein nicht-signifikantes Ergebnis lässt keine Aussage zu, es kann eine Hypothese weder bestätigen noch widerlegen. Als Hauptursache für nicht-signifikante Ergebnisse werden die zu kleinen Stichprobenumfänge genannt (2006, S. 27 ff.).

Qualitative Datenauswertung

Weil die inhaltlich-thematische Ebene beim Interview im Vordergrund steht und um mehr Lesbarkeit zu erreichen, wurde bei der wörtlichen Transkription des Experteninterviews die Übertragung ins Schriftdeutsche als Protokolltechnik dem gesprochenen Wort vorgezogen. (Mayring, 2002, S. 91).

Die Daten des Interviews wurden qualitativ inhaltsanalytisch ausgewertet. Als erste Orientierung diente eine im Anschluss an das Interview verfasste Fallbeschreibung, welche Angaben zur Gesprächsatmosphäre, Auffälligkeiten im Interview (auch nonverbal) und die wichtigsten Inhalte kurz zusammenfasste. Bei der Auswertung wurde besonderes Augenmerk auf die angemessene schrittweise Theoriekonstruktion gelegt. Negativfälle

wurden systematisch nachgegangen und als Bereicherung zur quantitativen Untersuchung verstanden. Die qualitativ gewonnenen Daten wurden inhaltsanalytisch mittels Stichworten aufbereitet (Raithel, 2008, S. 68). Die Daten wurden nach Themen, analog zur quantitativen Untersuchung, geclustert. Die Kategorienbildung erfolgte aufgrund einer Mischform aus deduktivem und induktivem Vorgehen (Mayring, 2002, S. 74). Je nach Themenbereich wurden jeweils Zitate ausgewählt, welche die quantitativen Ergebnisse aus der Sicht der Autorin am besten ergänzen (Bortz & Döring, 2006, S. 314).

3.5 Darstellung der Ergebnisse

In diesem Kapitel werden die Resultate der Online-Umfrage nach quantitativen Messungsmethoden sowie aus dem Experteninterview nach der inhaltsanalytischen Auswertung vorgestellt. Die wichtigen Aussagen werden grafisch dargestellt und wo nötig mit Zitaten aus dem Interview unterlegt. Die am prägnantesten ausgefallenen Resultate sind orange eingefärbt.

3.5.1 Stichprobenbeschreibung

Die folgende Übersicht zeigt die Beschreibung des Rücklaufs (vgl. Tab. 4), die Lehrgangs- sowie Zielgruppenverteilung (vgl. Abb. 6) und die Verteilung der Unternehmensgrößen (vgl. Abb. 7) der Personen, die sich an der Befragung beteiligt hatten. Da die Grösse der Stichprobe bei einzelnen Fragen durch Abbrüche variiert, wird bei den Darstellungen jeweils der genaue Umfang (N) angegeben.

Insgesamt wurden 110 Personen befragt, wobei der Rücklauf 71 beträgt, was 65% entspricht. Vier Personen haben sich aus Datenschutzgründen aus dem Verteiler streichen lassen („Opt-out“) und fünf Personen wurden durch automatische elektronische Spam-Blockaden des Arbeitgebers daran gehindert, die Email mit dem Link zum Fragebogen zu öffnen.

Lehrgang	Anzahl Befragten	N (Stichprobe pro Lehrgang)	„Opt-out“	Spam-Blockade
MAS HRM, 2008	25	2	-	1
MAS HRM, 2007	27	18	-	3
MAS L&M, 3.08	23	11	1	-
MAS L&M, 9.08	24	18	1	1
MAS S&C	24	22	2	-
Total	110	71	4	5

Tabelle 4: Beschreibung des Rücklaufs ($N_{\text{Total}} = 71$)

Die Lehrgangsverteilung zeigt, dass sich am meisten Personen des MAS S&C an der Online-Umfrage beteiligten. Bei der Verteilung der Lehrgänge ist die geringe Anzahl der Teilnehmenden des MAS HRM 2008 auffällig. Kann man annehmen, dass das HRM als klare Zielgruppe der Fragestellung bewertet werden kann, sind sie in der vorliegen-

den Auswertung mit nur 2.8% eindeutig in der Minderheit. Nach Aussage des IAP sei der geringe Rücklauf auf die momentan hohe Belastung (Projektarbeit) zu begründen.

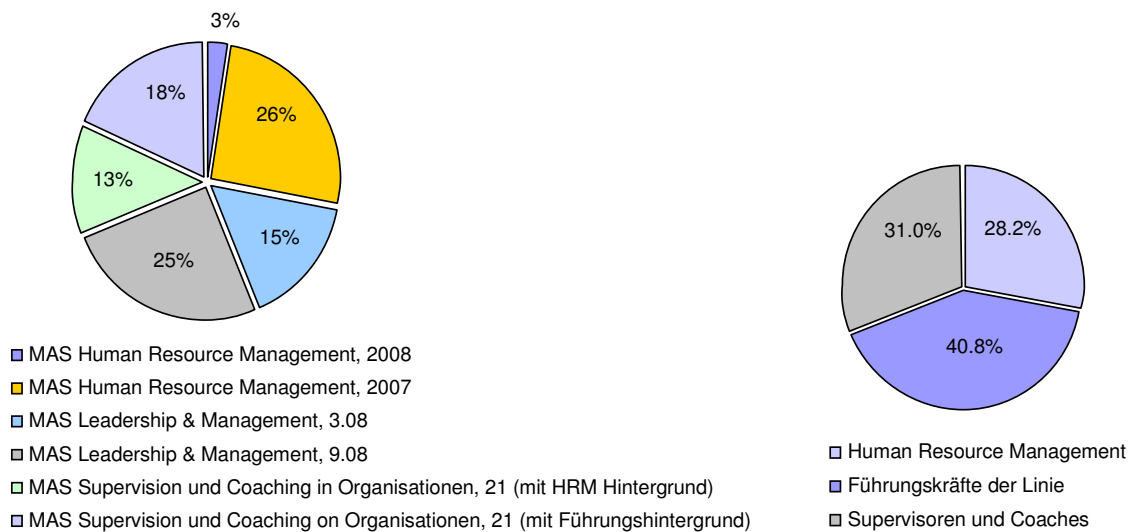


Abbildung 6: Lehgangs- sowie Zielgruppenverteilung (N = 71)

Beim Vergleich der Grössenklassen der Unternehmen in denen die Teilnehmenden der Untersuchung arbeiten (nach Vollzeitäquivalenten), ist die geringe Anzahl Mikrounternehmen (14.1%) auffallend. Nach der Betriebszählung von 2005 (Bundesamt für Statistik, 2009) machen sie 67.5% aller Beschäftigten in der Schweiz aus. Die grossen Unternehmen sind bei der Untersuchung mit 52% am häufigsten, die KMU's mit 33.8% vertreten.

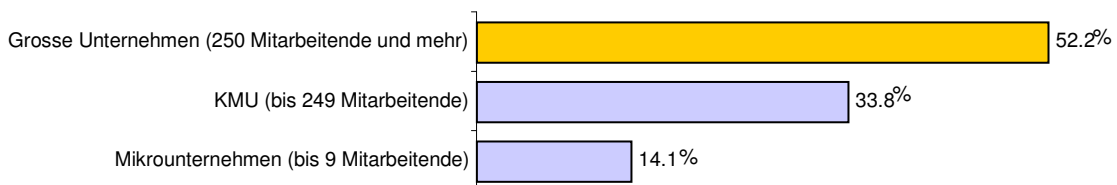


Abbildung 7: Unternehmensgrössen angelehnt an die Grösseneinteilung des Bundesamt für Statistik (N = 71, in Prozenten)

3.5.2 Nutzenfunktion der untersuchten Rolle

Das HRM ist bei weniger als der Hälfte der Stichprobe (48%) in die Entwicklung der Unternehmensstrategie eingebunden. Ist das HRM in die Unternehmensstrategie eingebunden (52%), ist mit vier Nennungen erwähnt, dass das HRM Mitglied der GL ist, bei drei Nennungen ist das HRM für die Leitung von Personalentwicklungsmassnahmen im Auftrag der GL verantwortlich und mit zwei Nennungen wird erwähnt, dass die Unternehmung keine Strategie hat.

Expertenkommentar: „Es spielt eine wesentliche Rolle, ob der HR Leiter in die GL eingebunden ist. Dann ist es die Rolle und Kompetenz der HR Leitung. Der relativ geringe Wert hat sicher auch damit zu tun, dass man die Wichtigkeit nicht sieht, was das HR insgesamt für die Wertschöpfung beitragen kann [...].“

Ist das HRM Ihrer Unternehmung in die Entwicklung der Unternehmensstrategie eingebunden?	Anzahl Nennungen (N=11)
Das HRM ist Mitglied der GL	4
Leitung von Personalentwicklungsmassnahmen über das GL Mitglied	3
Das Unternehmen hat keine Strategie	2
Diverse Formen des Miteinbezugs	2

Tabelle 5: Art der Einbindung in die Entwicklung der Unternehmensstrategie

Die Bedeutung des HRM in Change Management-Prozessen wird derzeit mit 31% als relativ hoch eingeschätzt. Der Stellenwert in Zukunft wird gar mit 58.3% als „steigendem“ Wert prognostiziert. Wie die Trendlinie zeigt, kann davon ausgegangen werden, dass das Bedürfnis nach grösserer Bedeutung des strategischen HRM in Change Management-Prozessen vorhanden ist und dies in Zukunft zunehmen wird.

33.3% aller befragten Unternehmen der drei Zielgruppen verfügten über ein bestehendes eigenes Team mit Change Management-Kompetenzen.

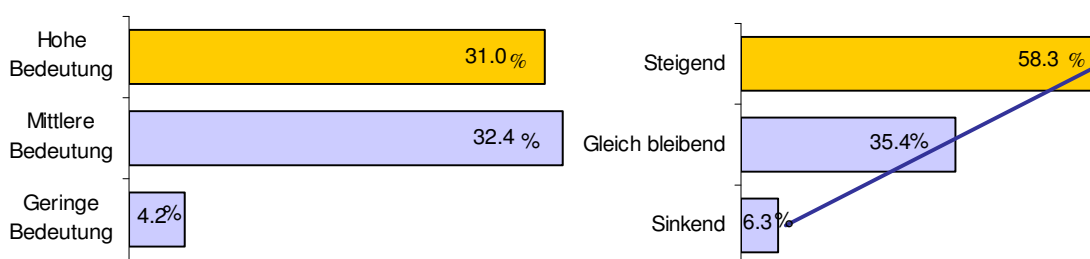


Abbildung 8: Bedeutung derzeit und in Zukunft (N = 48, in Prozenten)

Betrachtet man den hohen Wert von 58.3%, so lässt vermuten, um wie viel die Voraussetzungen für ein HRM als Change Agent verbessert werden müssten.

Expertenkommentar: „Weil die Kompetenzen zum Beispiel in anderen Rollen bereits beinhaltet sind. Dass ein guter HR Business Partner diese Rolle ebenfalls wahrnehmen kann. Eigene Teams werden nur in grossen Unternehmen vorkommen. Oder das Change Management in der Organisation mit Kompetenz-Centern integriert ist, vorkommt.“

Aus Antworten der offen formulierten Frage wurden Kategorien gebildet und deren Ausprägungen mittels inhaltsanalytischer Methode allen Antworten zugeordnet.

Was bräuchte es in Ihrer Unternehmung, damit ein HRM als Change Agent Realität wird?	Anzahl Nennungen (N=17)
Klare und professionelle Strategieausrichtung, zielgerichtet (u.a. von der GL) verfolgt	8
Besser ausgebildete Change Agents	3
Mehr Ressourcen (finanziell und personell)	2
Diverse Voraussetzungen	4

Tabelle 6: Voraussetzungen der Unternehmung für ein HRM als Change Agent

Folgende Grafik besagt, dass über 58% aller Unternehmen keine Change Agents bei Change Management-Prozessen hinzu ziehen.

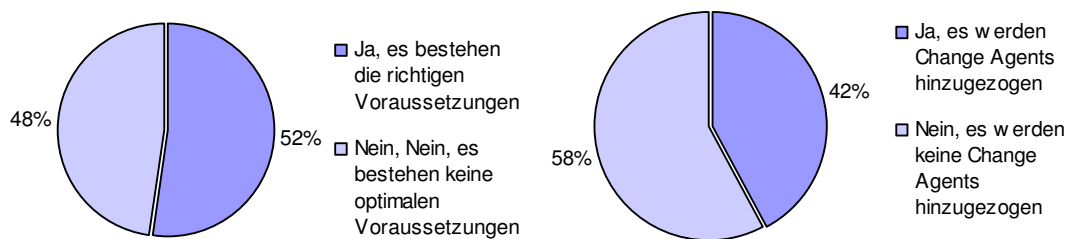


Abbildung 9: Team im Unternehmen mit Change-Management Kompetenzen (N = 48, in Prozenten)

Die drei am häufigsten genannten Ursachen für Veränderungsbedarf, bei denen Change Agents zugezogen werden, sind dies hauptsächlich diejenigen mit dem Fokus von veränderten Unternehmensstrategien (33.3%) sowie Restrukturierungen (26.2%). Wachstumsinitiativen und Fusionen machen nur 4.8% aller Situationen aus, bei denen Change Agents hinzu gezogen werden.

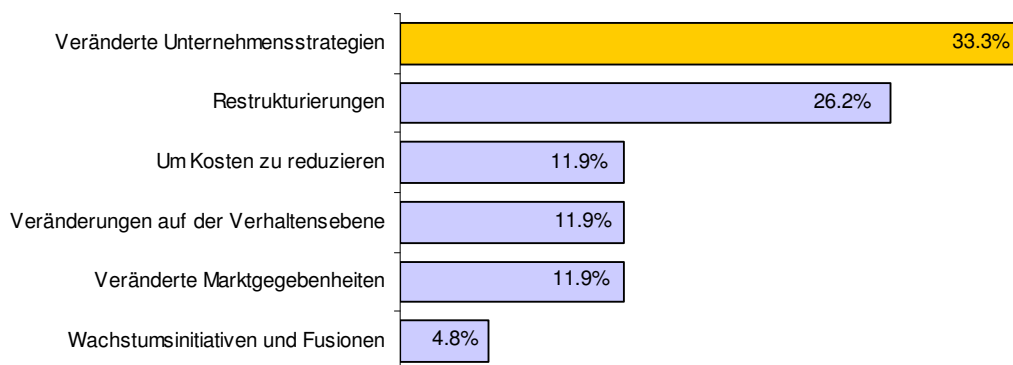


Abbildung 10: Häufigkeitsverteilung der Change-Prozesse in denen Change Agents hinzu gezogen werden (N = 47, in Prozenten, Mehrfachantworten möglich)

Externe Change Agents, Coaches oder Organisationsberater werden bei verschiedenen Phasen geschätzt. Wenn es darum geht in welcher Form und mit welchem Ausmass Change Agents zu gezogen werden, so wird deutlich, dass externe Change Agents häufig in der Planungsphase mit einbezogen werden (43.8%) und nur 16.7% für den vollständigen Change Management-Prozess.

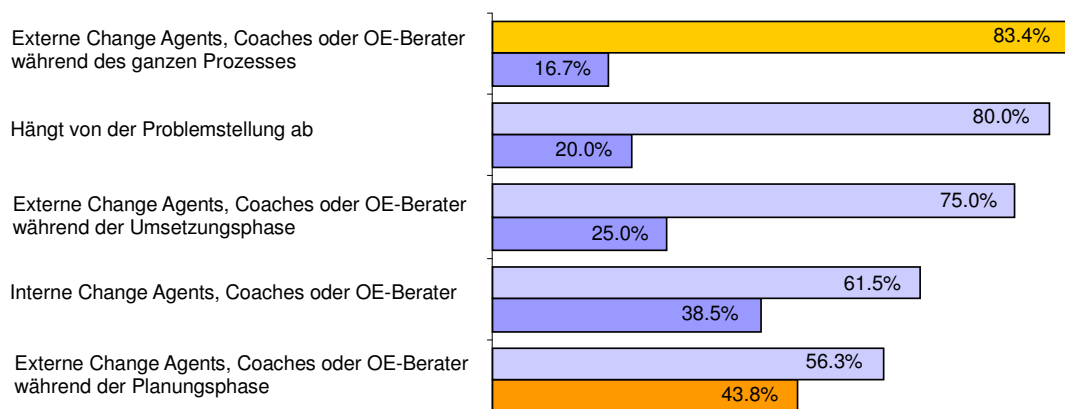


Abbildung 11: Interne und/oder externen Change Agents (N = 20, in Prozenten, eine Antwort pro Zeile, Ja = dunkelblau/dunkelorange, Nein = hellblau/hellorange)

Das Netzdiagramm zeigt bildlich, dass die *derzeitige* Verantwortung für Change Management-Prozesse mit 31.7% am ausgeprägtesten bei der Geschäftsleitung liegt, gefolgt von den Führungskräften der Linie mit 24.5%, den Projektmanagern der Linie mit 12.2%, den externen Beratern und Supervisoren (11.5%), dem HRM im hinteren Mittelfeld (7.9%), der Kommunikationsabteilung (4.3%), dem Controlling (5%) und mit am wenigsten Verantwortung bei den Mitarbeitenden (2.9%). Die Verantwortung *auf die Zukunft ausgerichtet* gesehen, verschieben sich die Erwartungen kräftig zu Lasten der Führungskräfte der Linie (17.5%) und auffällig zu Gunsten des HRM (18.8%) sowie der Kommunikationsabteilung (9.7%), weniger zu Gunsten der externen Berater und Supervisoren sowie den Mitarbeitenden.

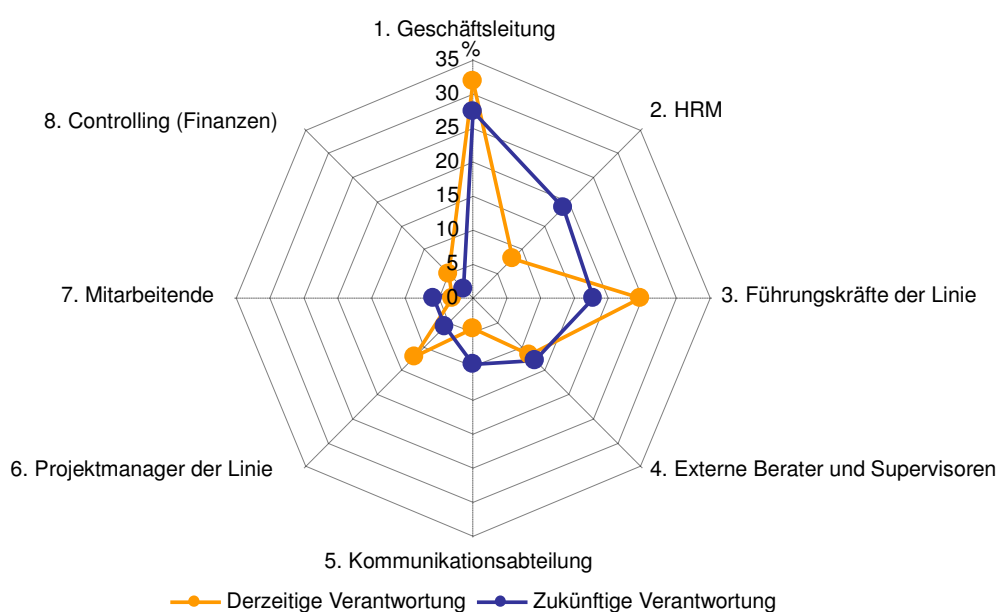


Abbildung 12: Derzeitige und zukünftige Verantwortung (N=48, in Prozenten)

3.5.3 Spontane Rollenzuschreibung

Ein Hauptgegenstand der Untersuchung ist das von HR-Professionals, Führungskräften der Linie sowie Coaches und Supervisoren gestellte Aufgabenportfolio an die Rolle des HRM als Change Agent. Die Teilnehmenden der fünf Lehrgänge waren aufgefordert, vorgegebene Aufgaben auf einer Skala von 1 (erwarte ich in sehr geringem Masse) bis 5 (erwarte ich in sehr hohem Masse) zu bewerten. Die arithmetischen Mittel sind als Ergebnisse in absteigender Form in Abbildung 14 zusammengefasst.

Die Aufgaben des HRM als Change-Agent sind vielfältig. Die wichtigsten Elemente im Aufgabenkatalog des strategischen HRM in Change Management-Prozessen sind: Eine beratende Rolle bei der Gestaltung und Umsetzung des Strategieprozesses der Unternehmung einzunehmen (4.09), als HR-Strategieexperte handeln zu können (4.07) sowie den zukünftigen Personalbedarf zu planen (4.05). Die Top 8 Aufgaben der Rolle sind in der folgenden Abbildung ersichtlich. Das Generieren von Kennzahlen für die Fort-

schrittskontrolle (2.96) und die administrative Begleitung des Prozesses (2.93) wurden hingegen als eher unwichtig betrachtet.

Auffallend ist, dass sich HR-Professionals, Führungskräfte der Linie wie auch Coaches und Supervisoren sich einig darin sind, dass „Widerstände bei den Betroffenen identifizieren und deren Integration in den Change Management-Prozess gewährleisten“ insgesamt am eindeutigsten in hohem Masse erwartet wird. Am meisten Unklarheit, welche Rolle das HRM in Change Management-Prozessen zugeschrieben werden soll, ist bei „der administrativen Begleitung des Prozesses“ ersichtlich. Die Antworten sind hier zwischen den Zielgruppen besonders heterogen und lassen Widersprüche zu.

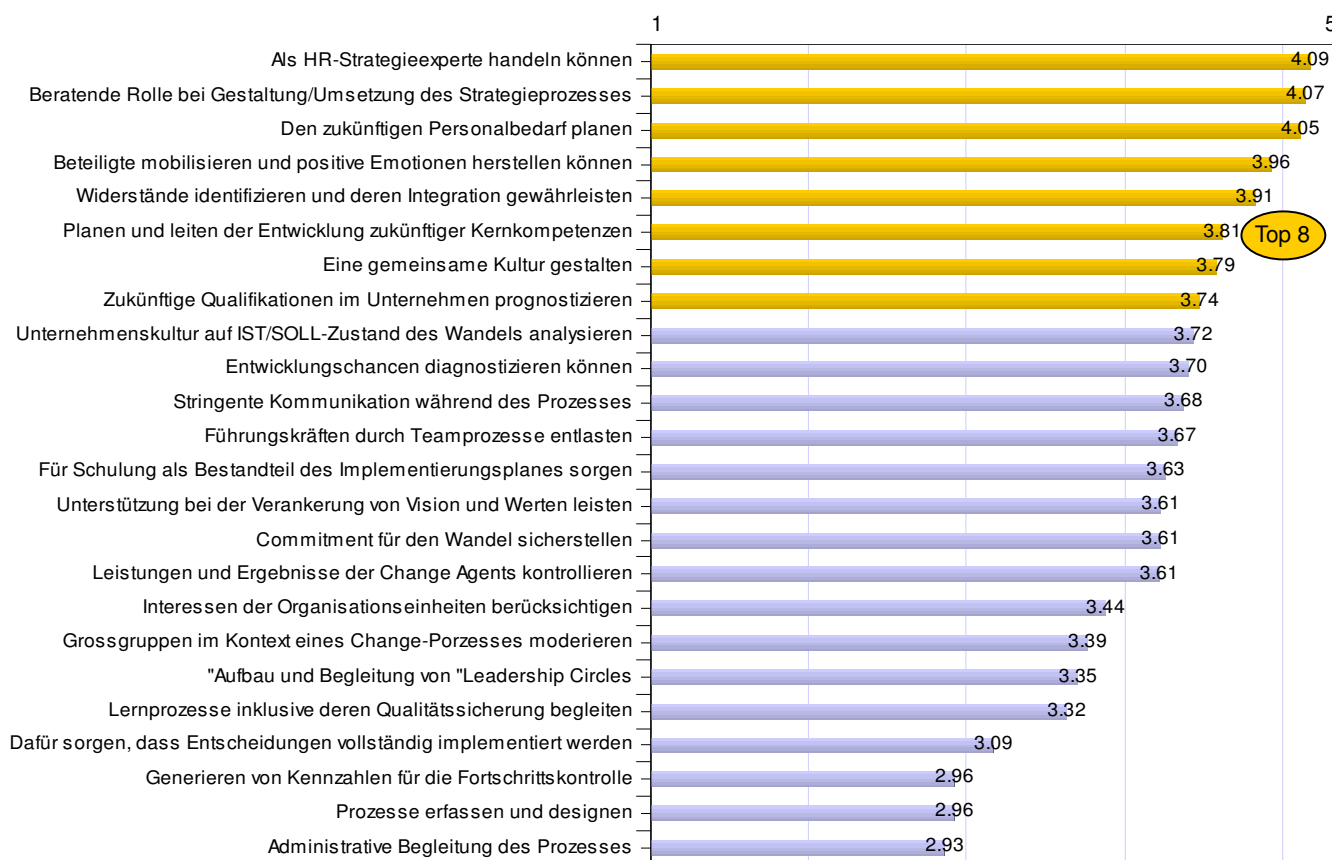


Abbildung 13: Wahrgenommene Wichtigkeit der Aufgaben (mit Top 8) des HRM in der Rolle des Change Agent (N = 57, in Mittelwerten, eine Antwort pro Zeile)

Beim Quervergleich mit den drei Zielgruppen zeigt sich, dass es tatsächlich Aufgaben – innerhalb der Top 8 - gibt, die von HR-Professionals wie auch von Führungskräften der Linie sowie Coaches zur Rollenausübung in derselben Qualität gleichermaßen als relevant angesehen werden (mit 10% Ermessensspielraum). Es sind dies folgende Aufgaben: Als HR-Strategieexperte handeln können, eine beratende Rolle bei der Gestaltung/Umsetzung des Strategieprozesses einnehmen, Beteiligte mobilisieren und positive Emotionen herstellen können sowie Widerstände identifizieren und deren Integration gewährleisten. Dabei ist die Einstufung bei der Aufgabe „Beteiligte mobilisieren und positive Emotionen herstellen können“ der drei Zielgruppen am homogensten.

Aufgabe	HRM (%)	Führungskräfte der Linie (%)	Coaching & Supervision (%)	Mittelwert
Als HR-Strategieexperte handeln können	33.33%	37.90%	40.90%	4.09
Beratende Rolle bei der Gestaltung/Umsetzung des Strategieprozesses	44.40%	31.03%	40.09%	4.07
Beteiligte mobilisieren und positive Emotionen herstellen können	33.33%	34.00%	36.36%	3.96
Widerstände identifizieren und deren Integration gewährleisten	50.09%	41.30%	40.90%	3.91

Tabelle 7: Aufgaben, von den drei Zielgruppen zur Rollenausübung gleichermassen als relevant angesehen (N = 57), in Prozenten, betrifft die Einstufung „erwarte ich in hohem Masse“)

Neben den Aufgaben interessieren für die Rollenklärung auch die Anforderungen und Erwartungen an Kenntnisse und Mindestausbildung/-Erfahrung des HR als Change Agent.

Bei den Kenntnissen waren die Teilnehmenden der Umfrage aufgefordert, vorgegebenes Fachwissen auf einer 5er Skala zu bewerten. Die arithmetischen Mittel sind jeweils hinter dem entsprechenden Fachwissen in Klammer gesetzt. An erster Stelle der Hierarchie der Wichtigkeit steht beim Fachwissen die Unternehmenskultur, wenn es nach dem HRM geht (4.16), Fachwissen in der Führung, wenn es nach den Supervisoren und Coaches geht (4.36) und die Führungskräfte der Linie sehen psychologisches Fachwissen am relevantesten für die untersuchte Rollenausübung (4.42). Zusätzlich wurde bei der Möglichkeit „Andere Kenntnisse“ erwähnt, dass Grundkenntnisse in Unternehmenskommunikation ebenfalls als wichtig angesehen werden.

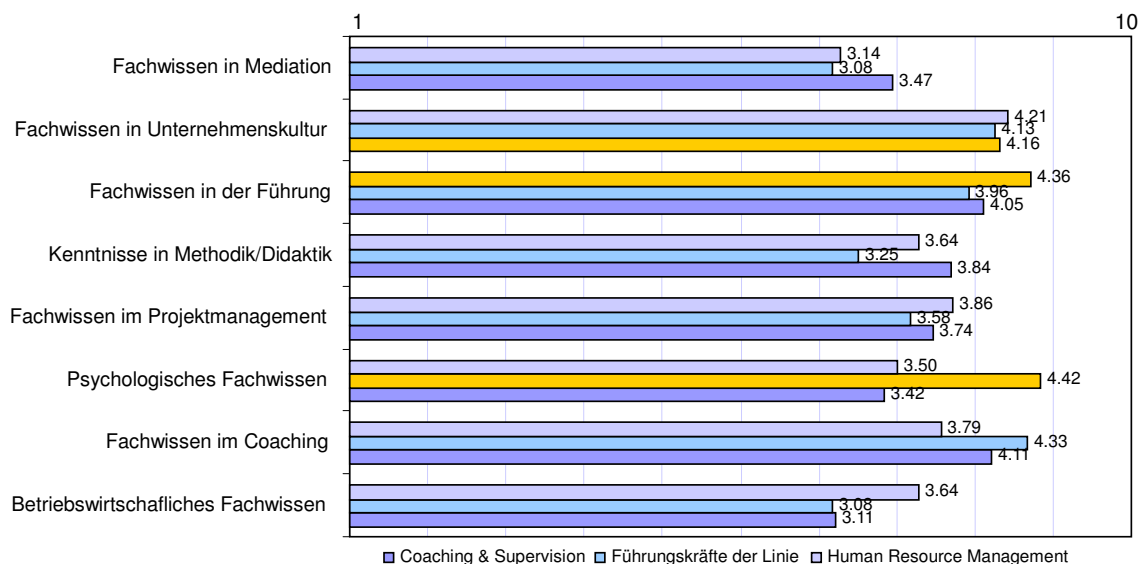


Abbildung 14: Anforderungen an die Rolle (N = 57, in Mittelwerten, eine Antwort pro Zeile)

Mit Bezug auf die Mindestausbildung sind die Anforderungen der drei Zielgruppen sehr heterogen. So wird ersichtlich, dass Führungskräfte der Linie die Fachhochschul-Laufbahn am meisten honorieren (51.3%), im Gegensatz zum HRM, welches vor allem eine universitäre Vorbildung für die optimale Rollenausübung vorzieht (45.5%) und

Coaches und Supervisoren, die von der praktischen Laufbahn via eidgenössischer Fachausweise überzeugt sind (43.8%). Betrachtet man die Anforderungen an die Erfahrung, so zeigt sich ein eher homogenes Bild bei den Führungskräften der Linie sowie Coaches und Supervisoren bei der Erfahrung in der Beratung. Hingegen divergiert HRM, indem sie den höchsten Anspruch an die Erfahrung in der Beratung legen (27.3%).

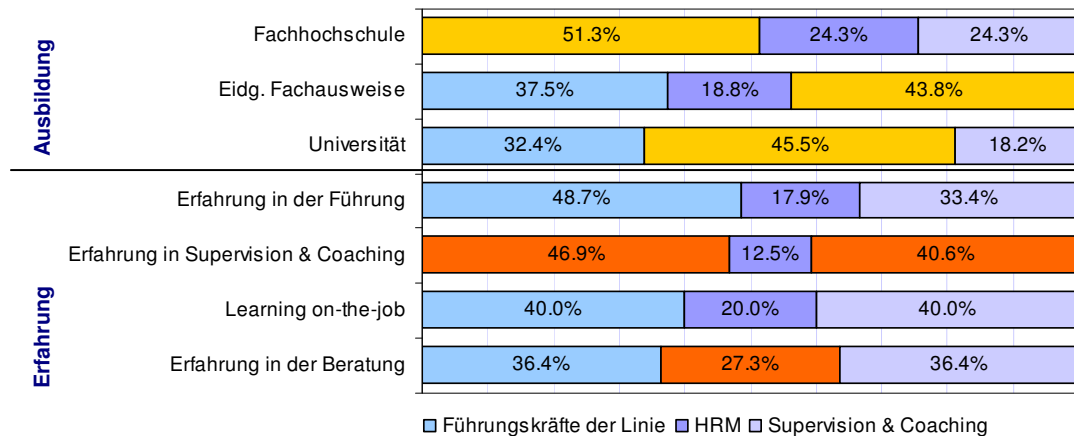


Abbildung 15: Mindestausbildung/-erfahrung (N = 56, in Prozenten, Mehrfachantworten möglich)

Diese Auswahl wird ergänzt durch folgende Kategorienbildung:

Welche spezifische Zusatzausbildung soll ein Change Agent mitbringen?	Anzahl Nennungen (N=14)
Psychologische Kenntnisse	5
Weiterbildung mit Fokus Change Management	4
Projektmanagement	3
Statt einer Zusatzausbildung: Praxiserfahrung mit Change-Prozessen	2

Tabelle 8: Zusatzausbildung des Change Agents

Der klassischen personalwirtschaftlichen Massnahme, wie die Entwicklung von Fähigkeiten, die für Change-Prozesse wesentlich sind, als notwendiger Bestandteil im internen Weiterbildungsangebot, ist mit einer positiven Meldung von 63.8% der Bedarf, Change Management-Fähigkeiten auszubauen, mit fast zwei Dritteln eindeutig erkannt.

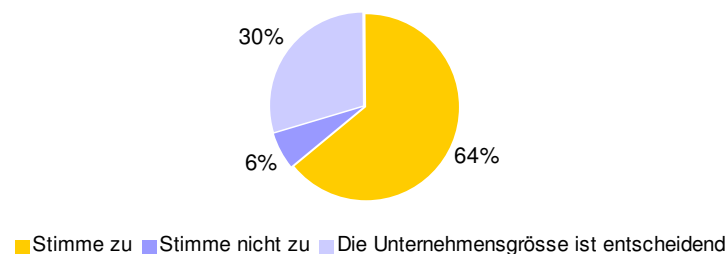


Abbildung 16: Change Management als Bestandteil im Curriculum des Weiterbildungsangebots (N=47, in Prozenten)

Weiter wurden die drei Zielgruppen auf die Wichtigkeit der Faktoren für das Rollenverständnis des HRM als Change Agent befragt. Die Zielgruppe „Führungskräfte der Linie“ sieht es mit 43.5% am wesentlichsten, ein klares Verständnis für die Aufgaben der

Rolle zu besitzen, während dem bei HR-Professionals die Rollenidentität herstellen können mit 36% am meisten gewichtet wird. Coaches und Supervisoren finden es mit 39.1% am wichtigsten, die Rolle weiter entwickeln zu können.

Am homogensten bei allen Zielgruppen ist das Ergebnis dort, wenn es darum geht, die Rollenidentität für das HRM als Change Agent herstellen zu können. Unter „Andere Faktoren“ wurde einmal angegeben, dass die Möglichkeit der Inter-/Supervision bestehen muss.

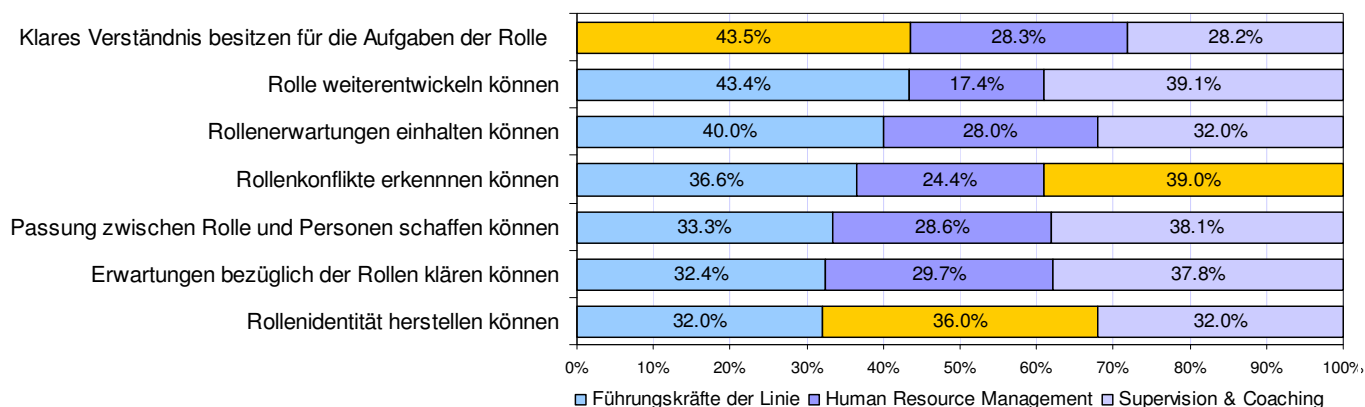


Abbildung 17: Faktoren, die für das Rollenverständnis des HRM als Change Agent wichtig sind (N = 55, in Prozenten, Mehrfachantworten möglich)

Das Promotorenmodell ist ein analytisches Modell das zeigt, unter welchen Gegebenheiten Innovationsprozesse zur Überwindung von Problemen grössere Aussicht auf Erfolg haben und ist somit für die Rollenklärung bei Change Prozessen wesentlich. Die Ergebnisse der Untersuchung zeigen, dass keine homogene Verteilung zwischen den einzelnen Promotoren besteht. Über alle Zielgruppen hinweg ist der Beziehungspromotor mit 33.3% deutlich am stärksten ausgeprägt, gefolgt vom Fachpromotor (27.9%) und dem Prozesspromotor (26.4) im Mittelfeld. Weitaus am wenigsten Gewichtung erlangte der Machtpromotor mit 12.4%. Dieser Wert entspricht im Quervergleich dem geringen Wert bei der Verantwortung von Change Management-Prozessen sowie der Tatsache, dass sich das HRM selten in der Rolle des Machtpromotors an die Spitze des Change Management-Prozesses stellen konnte (vgl. Abb. 13).

Expertenkommentar: (Frage: Der hohe Wert „HRM als beratende Rolle...“ (vgl. Abb. 13) deckt sich mit dem hohen Wert des HRM in der „Rolle des MA-Helfers“ (Abb. 20) sowie mit dem hohen Wert des Beziehungspromotors (Abb. 18). Deckt sich dies mit der Expertenmeinung?) „Ich sehe dies nicht so. Gerade im Thema Change braucht es – ganz wichtig – die Entwicklung auf beiden Seiten. Dass die Führungskräfte der Linie das HRM überhaupt abholen. Es ist wie die Frage nach dem Huhn und dem Ei. Traut man es dem HRM zu, kriegt das HRM Unterstützung? Der Machtpromotor ist tatsächlich beim HRM weniger ausgeprägt und eher in der Linie anzutreffen. Der Prozesspromotor müsste meinerseits eindeutig stärker ausgeprägt sein, um die Rolle des HRM als

Change Agent ausführen zu können. Aber wenn man sieht, dass es wirklich wenige gibt im HR, die die Change Agent Rolle mit der gesamten Interventionsarchitektur und Methodenpalette einzusetzen wissen, dann kommt man sozusagen wieder auf die Rolle des Mitarbeiter-Helfers zurück. Dies scheint in dieser Untersuchung der Fall zu sein und deckt sich mit der Praxis.“

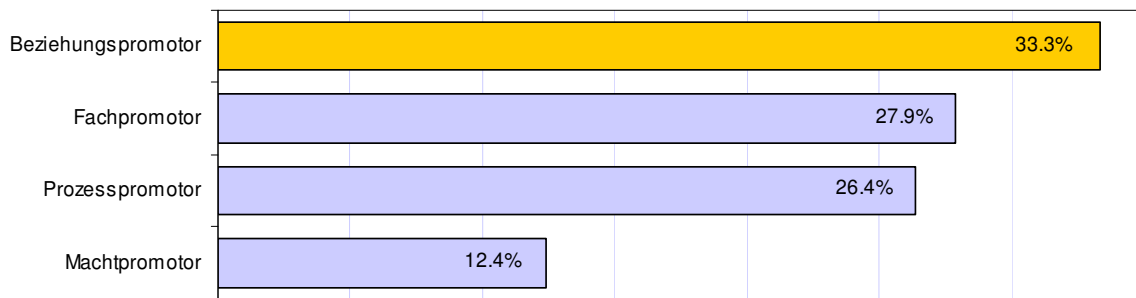


Abbildung 18: Hauptpromotoren der Rolle (N = 56, in Prozenten, Mehrfachantworten möglich)

In der aktuellen Diskussion wird vermutet, dass die Führungskräfte der Linie in der Rolle des HRM als Change Agent eine Wertschöpfungschance sehen und unternehmerisches Denken und Handeln den grössten Veränderungsbedarf darstellt. Wie in den Tabellen 9-13 dargestellt, lassen sich keine signifikanten Unterschiede der Zielgruppe „Führungskräfte der Linie“ feststellen. Um die Hypothese zu überprüfen wurden die Variablen in abhängige Variablen (Fragestellung: metrisch/ordinal) und in unabhängige Variablen (Lehrgänge: nominal) eingeteilt und die Mittelwerte mit Anova berechnet. Die Resultate zeigen einerseits, dass sich die meisten Werte innerhalb einer Standardabweichung bewegen und daraus schliessend mit .654 nicht signifikant sind. Die Überprüfung dieses Ergebnisses durch den Wilcoxon-Test kann den Wert von .654 ebenfalls bestätigen. Obwohl es sich bei vorliegender Stichprobe nicht um eine Normalverteilung handelt, wurde der T-Test gewählt, da bei diesem die Bedingungen nicht so streng sind wie bei passenden Tests für nicht normalverteilte Stichproben. Aber auch dieses Ergebnis der Tabelle 11 zeigt deutlich (.696), dass es sich in vorliegendem Fall nicht um eine Signifikanz handelt.

Wird bei der Beurteilung der Hypothese interpretativer Spielraum gelassen, so kann gar gesagt werden, dass im Zielgruppenvergleich gar für die Coaches & Supervisoren die Schlüsselqualifikation unternehmerisches Denken und Handeln den grössten Veränderungsbedarf des HRM als Change Agent darstellt.

Auffallend ist auch, dass sich keine der drei Zielgruppen in dieser Hinsicht signifikant von den anderen abhebt. Die Tatsache, dass das HRM als Change Agent als Wertschöpfungschance gesehen wird und unternehmerisches Denken und Handeln den Veränderungsbedarf darstellt, gründet folglich nicht auf einer Konzentrierung der Führungskräfte, sondern zieht sich durch alle drei Zielgruppen hinweg.

Expertenkommentar: „Die Verknüpfung von unternehmerischem Denken und Handeln und Change-Massnahmen ist eine sehr wichtige Aufgabe für das HRM. Es ist aber eine Herausforderung diese Verbindung zwischen Strategie-Experte und Change Agent in kompetenter Form hinzukriegen.“

Lehrgang	Mittelwert	N	Standardabweichung/ Anova
MAS Human Resource Management, 2007	1.62	13	.650
MAS Leadership & Management, 3.08	1.56	9	.527
MAS Leadership & Management, 9.08	1.82	11	.603
MAS Supervision und Coaching in Organisationen, 21 (mit HRM Hintergrund)	1.83	6	.983
MAS Supervision und Coaching on Organisationen, 21 (mit Führungshintergrund)	2.10	10	.568
<i>Insgesamt</i>	<i>1.78</i>	<i>49</i>	<i>.654</i>

Tabelle 9: Stellt unternehmerisches Denken und Handeln Veränderungsbedarf für das HRM als Change Agent dar? (N=49, Mittelwert mit Anova)

	N	Mittelwert	Standardabweichung
Sind Sie der Meinung, dass „unternehmerisch Denken und Handeln zu können“ den grössten Veränderungsbedarf für das HRM als strategischer Partner darstellt?	49	1.78	.654
Lehrgang	71	3.75	1.500

Tabelle 10: Deskriptive Statistik – Wilcoxon

	Levene-Test der Varianzgleichheit	T-Test für die Mittelwertgleichheit			
		T	Sig. (2-seitig)	95% Konfidenzintervall der Differenz	
	Signifikanz			Untere	Obere
Varianzen sind gleich	.425	-.394	.696	-.523	.354
Varianzen sind nicht gleich		-.383	.705	-.542	.372

Tabelle 11: Test bei unabhängigen Stichproben (T-Test für die Mittelwertgleichheit)

Die Befragten wurden weiter gebeten zu bewerten, inwiefern die Rolle des HRM als Change Agent eine Wertschöpfungschance beinhaltet.

Expertenkommentar: „Wenn ein gutes Change Management es schafft, optimal mit den Ressourcen umzugehen, dann stimmt es, dann stellt es tatsächlich eine Wertschöpfungschance dar. Der Wertschöpfungsbeitrag des HR ist klar eine strategisch unternehmerische Frage. Was die Kompetenzen der HR-Professionals betrifft, so sind sie eher noch im Change Agent angesiedelt als beim strategischen Experten.“

Lehrgang	Mittelwert	N	Standardabweichung/Anova
MAS Human Resource Management, 2007	1.69	13	.855
MAS Leadership & Management, 3.08	1.44	9	.527
MAS Leadership & Management, 9.08	1.91	11	.701
MAS Supervision und Coaching in Organisationen, 21 (mit HRM Hintergrund)	1.50	6	.548
MAS Supervision und Coaching on Organisationen, 21 (mit Führungshintergrund)	1.80	10	.632
<i>Insgesamt</i>	<i>1.69</i>	<i>49</i>	<i>.683</i>

Tabelle 12: Wertschöpfungschange im Zusammenhang mit der Rolle des HRM als Change Agent (N=49, Mittelwert mit Anova)

	Eta	Eta-Quadrat
Sind Sie der Meinung, dass in der Rolle des HRM als Change Agent eine grosse Wertschöpfungchance gesehen wird? → Führungskräfte der Linie	.251	.063

Tabelle 13: Eta (Zusammenhangsmasse)

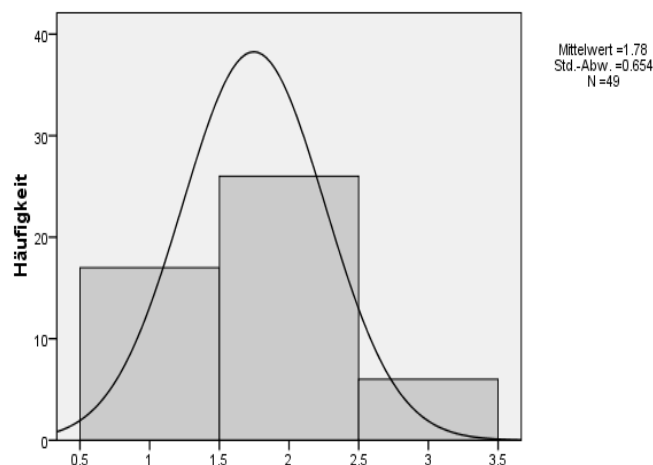


Abbildung 19: Histogramm, Häufigkeitsverteilung

Die Eingangs genannten Hypothesen zwei und drei (vgl. 3.1) werden durch die vorliegende Untersuchung somit nicht bestätigt, können jedoch auch nicht endgültig vom Tisch gewischt werden. Nichts desto trotz beachtlich aber eindeutig nicht signifikant ist der hohe Anteil Führungskräfte, die im HR als Change Agent eine Wertschöpfungchance sehen und unternehmerisches Denken und Handeln als wichtig erachten.

3.5.4 Der IST- und der SOLL-Zustand zur untersuchten Rolle

Um herauszufinden, welche der vier Rollen, in Anlehnung an Ulrich, das HRM in den Veränderungsprozessen in welchem Ausmass wahrgenommen hat, wurden die Teilnehmenden der Online-Umfrage darüber befragt, in welchem Mass die Rollen vom HRM tatsächlich erfüllt wurden. Die 5-stufige Rating Scala reichte hier von „sehr oft erlebt“ bis zu „sehr selten“ erlebt. Es wird deutlich, dass die Rolle des strategischen Partners

der Geschäftsleitung aus Sicht aller drei Zielgruppen am seltensten erfüllt wurde und somit am wenigsten Ausprägung findet. Dabei ist der Mittelwert mit 2.38 der Führungskräfte der Linie ausgeprägt hoch. Am seltensten ist die Rolle des strategischen Partners ebenfalls aus Sicht von Coaching & Supervision anzutreffen. Hingegen sieht das HRM selber die Rolle am wenigsten ausgeprägt im Change Agent.

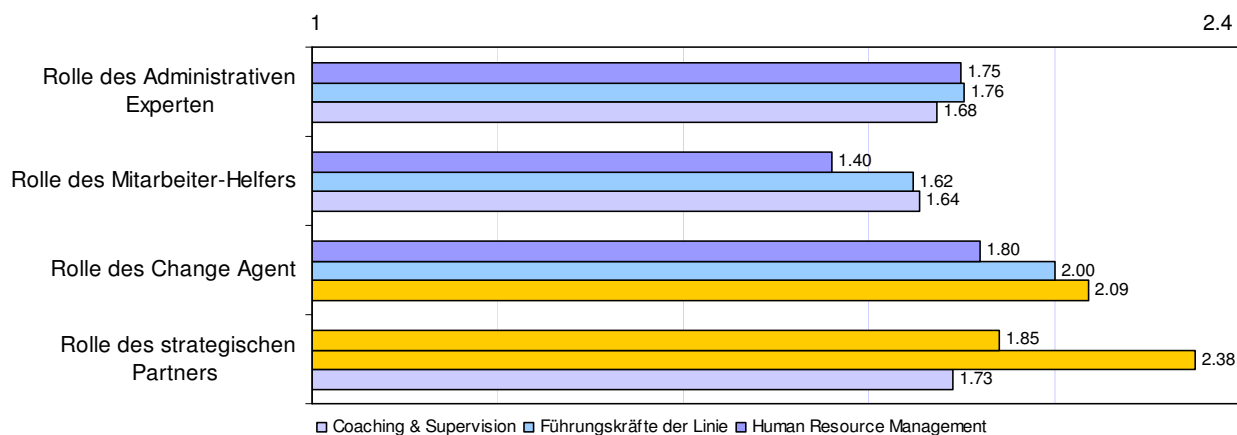


Abbildung 20: Tatsächlich erfüllte Rolle des HRM in Veränderungsprozessen (N = 50, in Mittelwerten, eine Antwort pro Zeile)

Trotz der klaren Erwartungen, die die Teilnehmenden der Umfrage und der Experte an die zukünftige Rolle vom HRM in Veränderungsprozessen formulieren, haben Coaching und Supervisoren Interessen- und Zielkonflikte der Beteiligten (4) angegeben, HRM (3.54) keine klaren Entscheidungen und die Führungskräfte der Linie geben am eindeutigsten an, dass die Behinderungen bei der Umsetzung durch zu wenig offene, klare und frühzeitige Kommunikation geschieht (3.95). Was die Umsetzungsbarrieren bei der Realisation von Change Management-Prozessen durch das strategische HRM als Change Agent betrifft, so wird deutlich, dass die Behinderung im höchsten Masse durch unklare Entscheidungen von Entscheidungsträger und zu wenig offene, klare und frühzeitige Kommunikation geschieht. Alle drei Zielgruppen finden, dass am wenigsten Barrieren auf zu kleines Projektbudget zurückzuführen sind.

Expertenkommentar: (Frage: Wie erklären Sie sich, dass keine klaren Entscheidungen eine der grössten Umsetzungsbarrieren darstellt?) „Bei Veränderungsprozessen ist es so, dass es meist Top-down läuft, anhand der Ausrichtung der Unternehmensstrategie. Ich glaube schon, dass es wichtig ist, dass das HR selbst eine konsequente Ableitung macht und dazu braucht es den Wille zu Entscheiden.“

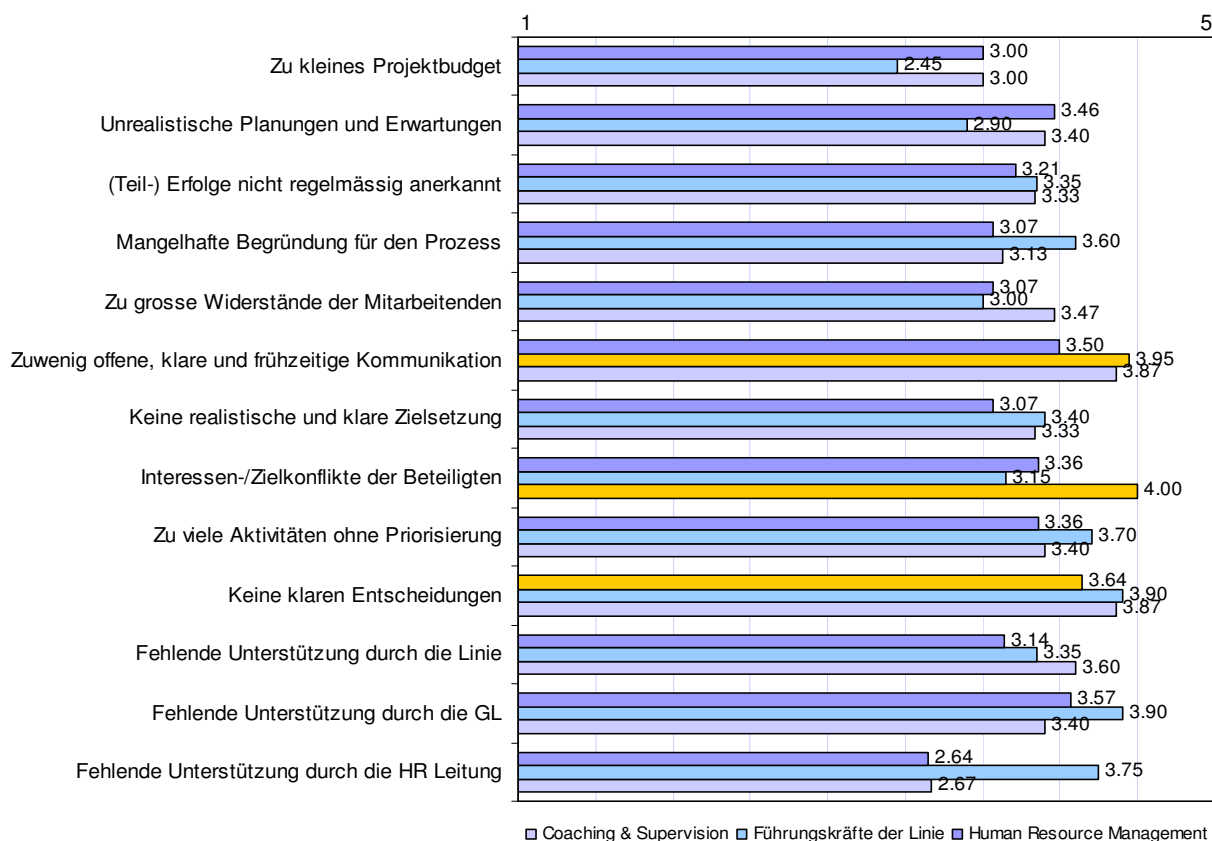


Abbildung 21: Umsetzungsbarrieren bei der Realisation von Change Management-Prozessen (N = 49, in Mittelwerten, eine Antwort pro Zeile)

Der Unterschied zwischen der Einschätzung des derzeitigen Rollenverständnisses und dem gewünschten zukünftigen Rollenverständnis kann gemäss den drei Zielgruppen zusammen am Besten durch spezifische Weiterbildung (3.59) und rechtzeitigem Einkauf fehlender Kompetenzen (3.56) verringert werden. Das HRM zeigt am eindeutigsten (2.4), dass kein Unterschied zwischen IST und SOLL der Rolle besteht und die Führungskräfte der Linie im Gegensatz dazu zeigen mit ihren Ergebnissen am eindeutigsten, dass das IST und das SOLL divergiert (1.79).

Bei der offen gestellten Frage „Das HRM kann den Rollenerwartungen nicht gerecht werden weil:“ wurde mit drei Nennungen darauf geantwortet, dass das HRM diese Rolle aufgrund mangelnder Kompetenz (Fach- und Führungskompetenz) nicht zugeschrieben wird.

Expertenkommentar: (Frage: Reicht „spezifische Weiterbildung“ sowie „rechtzeitiger Einkauf fehlender Kompetenzen“ aus, um den Rollenerwartungen gerecht zu werden?) „Es braucht vor allem eine sehr gute Zusammenarbeit zwischen der Linie und dem Change Agent. Die ganzen Fähigkeiten der Diagnoseinstrumente sind zudem sehr wichtig. Diese Rolle soll fähig sein, eine gute Diagnose zu eruieren einerseits und dann damit arbeiten zu können, mit der ganzen Frage des Stakeholder-Managements, des Designs, bis zu den Interventionen. Gerade diese Fähigkeiten und zusätzlich noch die me-

thodischen können sehr gut durch Weiterbildungen abgedeckt werden.“



Abbildung 22: Verringerung des Unterschieds zwischen derzeitigem und zukünftigen Rollenverständnis (N = 49, in Mittelwerten, eine Antwort pro Zeile)

Was die bisherigen Erfahrungen der drei Zielgruppen insgesamt im Hinblick auf das HRM als strategischer Partner in Change Management-Prozessen betrifft, so kann gesagt werden, dass die Erfahrungen am häufigsten durch das Gestalt geben einer zielgerichteten Vision sowie situationsgerechter Kommunikation geprägt sind. Am wenigsten angetroffen wurde der Fall, dass sich das HRM an die Spitze des Change Management-Prozesses stellt und dass das HRM den Erfolg zu kontrollieren vermag.

Am häufigsten erlebten es die Führungskräfte der Linie, dass die Change Management-Prozesse rechtzeitig gestartet werden konnten (2.76). Coaching und Supervision geben an, dass situationsgerecht kommuniziert werden konnte (2.45) und HR-Professionals selber von sich in der Rolle des Change Agent der Meinung, dass der Vision zielgerichtet Gestalt gegeben werden konnte (2.57). Das Beurteilungsrating reichte dabei von „sehr häufig erlebt“ bis zu „nie erlebt“ und ist in einer 5-er Skala abgestuft.

Expertenkommentar: (Frage: Die Rolle ist am wenigsten geprägt vom Machtpromotor (vgl. Abb. 18). Das HRM als Change Agent konnte sich zudem am wenigsten „an die Spitze eines Change-Prozesses stellen“ (vgl. Abb. 13). Es wird aber von der gleichen Rolle gefordert, dass mehr klare Entscheidung passieren soll (vgl. Abb. 11) und dass das HRM mehr Verantwortung übernehmen soll als bisher (vgl. Abb. 7). Bedeutet dies für Sie ein Widerspruch?) „Dieser Aspekt ist ganz wesentlich, geht es zum Beispiel um kulturelle Themen, so kann es durchaus Sinn machen, dass die HR-Leitung, als Teil der GL, die Verantwortung dafür übernimmt, das Thema voran zu treiben. Wenn es um Bereichs-

Veränderungsprozesse geht, so ist es schon sinnvoll, wenn der Lead bei der Linie ist. Durch Prozessverantwortung im Change hiesse es aber auch, dass man ebenfalls an den Endergebnissen gemessen würde. Es ist tatsächlich so, dass zur Kontrolle das HR bisher eher wenige Beiträge leistete.“

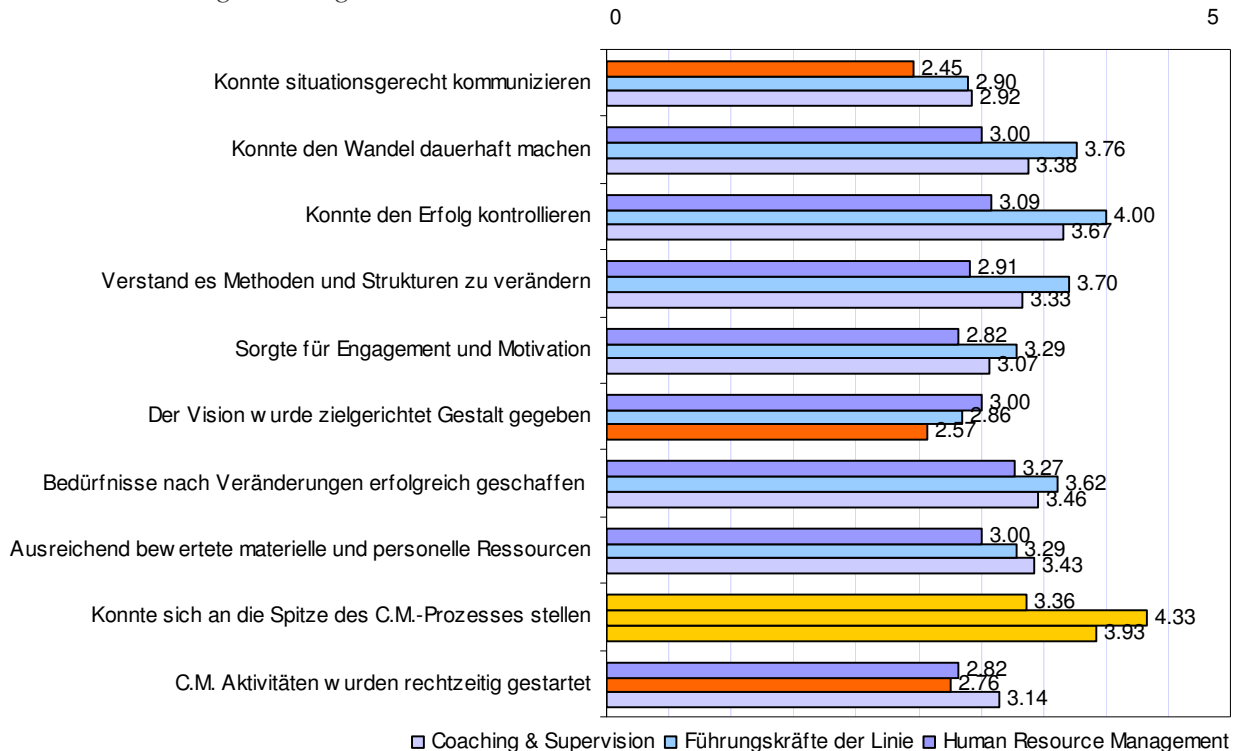


Abbildung 23: Bisherige Erfahrungen des HRM als Change Agent (N = 46, in Mittelwerten, eine Antwort pro Zeile)

Bei der offen gestellten Frage wurden folgende Nennungen gemacht:

Was bräuchte es in Ihrer Unternehmung, damit ein HRM als Change Agent Realität wird?	Anzahl Nennungen (N=17)
Klare Ausrichtung der HR-Leitung	4
Klare Rollen und Strukturen	4
Klare Ausrichtung der GL	3
Mehr Ressourcen (finanziell, personell)	3
Besser ausgebildetes HRM	2

Tabelle 14: Voraussetzungen, damit ein HRM als Change Agent Realität wird

3.6 Die wichtigsten Ergebnisse im Überblick

- Obwohl der Rolle des HRM als Change Agent bereits gegenwärtig eine relativ wichtige Funktion zugesprochen wird (31%), wird die Bedeutung der Rolle in der Zukunft gar als sehr wichtig eingeschätzt (58.3%). Basierend auf den bisherigen Erfahrungen der drei befragten Zielgruppen, konnte sich das HRM am wenigsten an die Spitze eines Change-Prozesses stellen. Dabei wird von HR-Professionals in Zukunft eine um etliche Prozentpunkte grössere Verantwortung erwartet.

-
- ▶ Das interne HRM als Change Agent wird vor allem bei veränderten Unternehmensstrategien hinzu gezogen. Der Anteil an externen Change Agents, Coaches oder Organisationsentwicklern ist vor allem in der Planungsphase (43.8%) hoch.
 - ▶ Hinsichtlich der Erwartungen an das Rollenbild des HRM als Change Agent gibt es zwischen den drei Zielgruppen Human Resource Management, Führungskräfte der Linie sowie Coaching und Supervision teilweise beachtliche Unterschiede.
 - ▶ Die Top-8 Aufgaben der untersuchten Rolle sind: Als HR-Strategieexperte handeln können, eine beratende Rolle bei der Gestaltung/Umsetzung des Strategieprozesses einnehmen können, den zukünftigen Personalbedarf planen, Beteiligte mobilisieren und positive Emotionen herstellen können, Widerstände identifizieren und deren Integration gewährleisten, planen und leiten der Entwicklung zukünftiger Kernkompetenzen, eine gemeinsame Kultur gestalten sowie zukünftige Qualifikationen im Unternehmen prognostizieren.
 - ▶ Es gibt Aufgaben, die von HR-Professionals wie auch von Führungskräften der Linie sowie Coaches und Supervisoren zur Rollenausübung in derselben Qualität gleichermaßen als relevant angesehen werden, dies sind: Als HR-Strategieexperte handeln können, eine beratende Rolle bei der Gestaltung/Umsetzung des Strategieprozesses einnehmen können, Beteiligte mobilisieren, positive Emotionen herstellen können sowie Widerstände identifizieren und deren Integration gewährleisten.
 - ▶ Coaches und Supervisoren gehen entgegen der hypothetischen Annahme von den drei befragten Zielgruppen am ehesten davon aus, dass unternehmerisches Denken und Handeln einen Veränderungsbedarf darstellt.
 - ▶ Die Führungskräfte der Linie gehen deutlich, aber nicht signifikant, davon aus, dass die Rolle des HRM als Change Agent eine Wertschöpfungschance darstellt.
 - ▶ Beim Anforderungsprofil an das HRM als Change Agent werden Kenntnisse in Unternehmenskultur, Führung und Psychologie verlangt und Erfahrung in der Beratung, Supervision und Coaching vorausgesetzt.
 - ▶ Das strategische HRM in Change Management-Prozessen soll vor allem Beziehungspromotor (33.3%) sein, gefolgt vom Fachpromotor (27.9%), Prozesspromotor (26.4%) und Machtpromotor (12.4%).

4 Diskussion

Anlass für die Untersuchung war die Tatsache, dass die Rolle des HRM als strategischer Partner in Change Management-Prozessen wenig manifestiert ist. Ziel der Arbeit ist die Darlegung der spontanen Rollenzuschreibung und der Nutzenfunktion dieser Rolle sowie eine Erhebung des IST- und des SOLL-Zustandes, wobei die Annahmen zur Rolle den Aussagen der drei untersuchten Zielgruppen HR-Professionals, Führungskräften der Linie sowie von Coaches und Supervisoren gegenübergestellt werden.

Ausgehend von den Erkenntnissen aus der erarbeiteten Theorie und der Ergebnisse der Online-Umfrage sowie des Experteninterviews werden im folgenden Kapitel, neben Zusammenfassungen des theoretischen und empirischen Teils, die Ergebnisse aus der theoretischen oder empirischen Untersuchung kritisch überprüft, interpretiert und mit weiterführenden Überlegungen ergänzt. In der Diskussion werden die in der Einleitung gestellten Fragen und die daraus abgeleiteten Hypothesen integrierend beantwortet.

4.1 Zusammenfassung, Interpretation der Ergebnisse und der Fragestellungen

Die Ergebnisse wurden nach den unter Punkt 2.8 formulierten Forschungsfragen ausgewertet und interpretiert.

4.1.1 Nutzenfunktion der untersuchten Rolle

Wenn man bedenkt, dass eine strategische Ausrichtung die Grundlage vieler wegweisender Entscheidungen einer Organisation bildet, ist es nicht unbedeutend für den Stellenwert des HRM, wenn weniger als die Hälfte der HR-Professionals der Unternehmen der Befragten nicht in die Entwicklung der Unternehmensstrategie eingebunden ist. Je komplexer und dynamischer das Umfeld ist – vor allem in Change Management-Prozessen – desto dringlicher ist kritisches und strategisches Vorausdenken auch von HR-Professionals gefordert (Wunderer & Dick, 2006, S. 43), nicht nur *Top-down*, sondern auch *Bottom-up*.

Die Bedeutung des HRM in Change Management-Prozessen wird gemäss vorliegender Untersuchung nach allen drei Zielgruppen (HR-Professionals, Führungskräfte der Linie, Supervisoren und Coaches) derzeit bereits hoch und in Zukunft noch um einiges höher eingeschätzt. Daraus kann geschlossen werden, dass es höchste Zeit wird, die untersuchte Rolle als strategisches HRM, vor allem bei veränderten Unternehmensstrategien und Restrukturierungen (vgl. Abb. 10), zu füllen und zu realisieren. Externe Berater sollen dabei bei fehlendem Know-How in der Unternehmung zur Unterstützung hinzu gezogen werden.

In jedem Fall ist in Bezug auf die Institutionalisierung des Change Managements im Unternehmen zu prüfen, ob vorhandenen Kompetenzen des HRM hierfür auf- bzw. aus-

gebaut und genutzt werden können, denn fehlende Kompetenzen scheinen aufgrund der Ergebnisse der Untersuchung vielfach ein Thema zu sein.

Andererseits ist gerade dieses Thema eher individuell zu beantworten und kann durch Problemlösungsverlagerungen an Dritte nur in den Ansätzen, nicht aber beim Entscheiden und Machen in die richtigen Bahnen gelenkt werden. Den vorliegenden Ergebnissen nach zu urteilen, gehören gerade zu fällende Entscheidungen nicht zu den Kernkompetenzen des HRM als Change Agent. Wenn Externe hinzugezogen werden, besteht zudem die Gefahr, dass dann das Eigene, die Differenzierung im Markt, verloren geht. Dabei wird von HR-Professionals in Zukunft mehr Verantwortung, zu Lasten der Führungskräfte sowie Projektmanager der Linie, gefordert.

Dass schliesslich mehr Coaches und Supervisoren an der Online-Umfrage teilgenommen haben als HR-Professionals selber, könnte möglicherweise bereits ein Indiz dafür sein, dass Supervisoren und Coaches mehr Erfahrungen haben mit Change-Prozessen, mehr Interesse zeigen und sich eher mit dem Thema beschäftigen, weshalb sie zu der vorliegenden Untersuchung häufiger Stellung beziehen. Auch könnte aus der überdurchschnittlichen Präsenz von grossen Unternehmen geschlossen werden, dass sie sich mit der Rollenklärung in hochgradigem Masse beschäftigen.

4.1.2 Spontane Rollenzuschreibung

Es ist durchaus möglich, dass die Erwartungen an die Rolle kein klares Bild vermitteln, unterschiedliche Vorstellungen vorherrschen bzw. unklar wahrgenommen werden. In diesem Fall besteht Rollenambiguität. Sie ist manchmal durch Betriebe intendiert, um durch sie Freiräume (Rollenselbstgestaltung) und innovativen Druck zu ermöglichen. Hier kann man auch von einem Rollenkonflikt sprechen. Er kann sich als Intrarollenkonflikt (als Folge von der Annahme nach Linton zum Thema sozialer Rollentheorie) durch verschiedenartige Erwartungen an die Rolle des HRM als Change Agent zeigen sowie auch als Interrollenkonflikt eines Mitarbeiters (Berthel & Becker, 2007, S. 84).

Obwohl im vorliegenden Versuch die Rolle des HRM als strategischer Partner in Change Management-Prozessen zu manifestieren brauchbare Ansätze in der spontanen Rollenzuschreibung gezeigt haben, ist Rollenambiguität erkennbar, nicht zuletzt, wenn man die drei Zielgruppen in Beziehung setzt.

Eindeutiger kann die Frage zu Aufgaben, die HR-Professionals für ein wirksames Funktionieren als strategischer Partner bei Change Management-Prozessen zugeschrieben werden beantwortet werden. Die aus den Ergebnissen abgeleitete Abbildung 13 zeigt, welche acht Haupt-Aufgaben die untersuchte Rolle beinhaltet. Quasi als Kern der folgenden Blumendarstellung können die Persönlichkeitsmerkmale und Verhaltensweise definiert werden. Diese tragen massgeblich zur Festigung der untersuchten Rolle bei (Thom & Zaugg, 2001, S. 35). Ihnen wird jedoch von namhaften Rollenmodellen (vgl.

Ulrich) zu wenig Beachtung geschenkt, sind jedoch unabdingbar. Was die Ergebnisse hervorbringen, sind die Kenntnisse und Mindestausbildung-/ und Erfahrung (vgl. Abb. 15), die an die Rolle des HRM als Change Agent gestellt werden. Diese können im Gegensatz zu den Persönlichkeitsmerkmalen entweder durch Erfahrung angeeignet oder in Form einer Weiterbildung gelernt werden. Dies bedeutet, dass die Rolle des HRM als Change Agent teilweise gelernt sein kann, gewisse Anteile davon aber in der Persönlichkeit verankert sind und andere in Form von Aufgabenerwartungen an die Rolle herangetragen werden. Weitere Anforderungen an Fachwissen sind gemäss Umfrage: Fachwissen in Projektmanagement, in Methodik/Didaktik und Fachwissen und Erfahrung in Coaching



Abbildung 24: Anforderungs- und Aufgabenprofil der Rolle des HRM als Change Agent (eigene Darstellung)

Wie kann das Aufgabenportfolio des HRM in der untersuchten Rolle konkret aussehen? Zunächst bestünde die Aufgabe darin, Change Management-Prozesse zu begleiten, zum Beispiel durch präzise Wahrnehmung und Spiegelung von Werten, Verhalten und Strukturen in der aktuellen Situation der Unternehmung, das HRM als Strategie-Experte projiziert die Auswirkungen einer eventuell veränderten Unternehmensrealität und gibt der strategischen Leitung des Systems respektive der Unternehmung die Möglichkeit zu begreifen und die Stossrichtung zu definieren. In der Phase der Umsetzung agiert der Berater als Prozessbegleiter, der mit seinem Expertenwissen über Führung, Kultur und Psychologie den unternehmensinternen Veränderungsprozess begleitet, teilweise auch steuert. Er kann darüber hinaus die Rolle des Mitarbeiter-Begleiters für das Führungskräfte-Team sowie für einzelne Mitarbeiter individuell übernehmen. Das HRM als Change Agent kann in der Phase der Implementierung auch die Aufgabe erhalten, die definierten Veränderungen im Bereich der Werte, der Einstellungen und des Verhaltens von Mitarbeitern zu bewirken, dies mit einem umfassenden Methoden-Koffer. Dabei mobilisiert er Beteiligte und wandelt Widerstände in Motivation um.

Die Verantwortung für die Veränderungen im Unternehmen und die Konsequenzen daraus tragen allerdings die Führungskräfte. Künftig wird jedoch vom HRM erwartet, dass

es einen grösseren Teil an Verantwortung übernimmt. Hier setzt eine wichtige Funktion des HRM als Change Agent ein. Diese Funktion kann aufgrund des oben beschriebenen Beziehungsgeflechts nur bei hoher Akzeptanz des Beraters durch die Führungskräfte und deren Souveränität tatsächlich wirksam werden. Dazu gehört auch das Hinterfragen der Rolle und Verantwortung der Führungskräfte der Linie, der zugezogenen externen Beratern und der eigenen Rolle. Aber dabei gilt auch zu berücksichtigen: Ein Veränderungsprozess in einer Unternehmung kann trotz manifester Rollenklärung des Change Agent nicht glaubhaft von der Unternehmensleitung gefordert und stringent umgesetzt werden, wenn nicht die visionsabhängigen Werte, die die Veränderung treiben sollen, von der Unternehmensleitung gelebt und von den Mitarbeitern überprüft werden können.

Zur Beantwortung der Fragestellung, welche Änderungen im Aufgabenportfolio der Rolle des HRM als strategischer Partner in Change Management-Prozessen gefordert sind dienen vorliegende Ergebnisse. Daraus ist ersichtlich, dass die Rolle des Change Agent auch Rollen des Mitarbeiter-Helfers (Consultant) und vor allem des strategischen Partners beinhaltet. Vielfach ist das HRM in der Praxis auch nicht nur Change Agent an sich, sondern ist geprägt durch ein Rollenbündel, also einer Vielzahl von anderen Rollen. Möglicherweise unter anderem alle vier Rollen nach Ulrich. Diese Verwischung der Rolle macht eine klare Abgrenzung und eindeutige Rollenfixierung umso schwieriger, muss aber als Realität hingenommen werden.

Hierfür ist zum einen eine Sensibilisierung der Führungskräfte für die Schlüsselrolle des HRM in Veränderungsprozessen notwendig. Wie im Experteninterview erwähnt: „Die Etablierung der Rolle geht nur Hand in Hand mit den Führungskräften.“ Es ist ebenso auch eine Kompetenzentwicklung und ein Coaching seitens HR-Professionals notwendig, die sie befähigen, den Erwartungen an ihre Rolle gerecht zu werden. Hier ist unter anderem auch das HRM selber gefordert, das die Personalentwicklung um neue Anforderungen an die Qualifikation als Change Agent ergänzen muss. Es liegt auch in der Verantwortung von HRM, sich auf neue Aufgaben vorzubereiten, die Möglichkeit und den Mehrwert seiner Einbindung zu vermitteln sowie die Voraussetzung für seine Akzeptanz in neue Rollen zu schaffen (KPMG, 2009, S. 15). Der Bedarf für den Ausbau des Change Management-Know-How ist insbesondere in dieser Studie eindeutig erkannt. Demzufolge hat sich die Zielgruppe der Change Management-Trainings von den Change-Spezialisten zu einem breiteren Auditorium, dem an der Gestaltung des Wandels interessierten HRM, verlagert.

Eine Positionierung einer klaren Rolle hat möglicherweise weitere Vorteile. Einer könnte sein, dass je umfassender die Wahrnehmung der vier modifizierten Rollen des HRM nach Ulrich im Rahmen eines Change Management-Prozesses ist, desto grösser ist der

Erfolg der Projekte, und von dieser, teils persönlichen, Weiterentwicklung des Projektteams profitiert bestimmt jedes Unternehmen.

Hohe Erwartungen an die Rolle	Bisher erfüllte Rolle	Geforderte Änderungen bei der Ausübung der Rolle (vgl. Ulrich)
Als HR-Strategieexperte handeln können	Verstand es nur in geringem Masse, Methoden und Strukturen zu verändern	Vom Mitarbeiter-Helfer hin zum HR-Strategieexperte
Beteiligte mobilisieren und positive Emotionen herstellen können	Sorgte bisher lediglich mittelmässig für Engagement und Motivation	Hin zum Mitarbeiter-Helfer
Widerstände identifizieren und deren Integration gewährleisten	Bedürfnisse nach Veränderungen wurden nur mittelmässig geschaffen	Hin zum Change Agent

Tabelle 15: Geforderte Änderungen in der Rolle aufgrund der Erwartungen an die Aufgaben (eigene Darstellung)

Es gibt tatsächlich Aufgaben innerhalb der bereits erwähnten Top-8, die von HR-Professionals wie auch von Führungskräften der Linie sowie Coaches und Supervisoren zur Rollenausübung in derselben Qualität gleichermassen als relevant angesehen werden (mit 10% Ermessungsspielraum). Es sind dies folgende Aufgaben: Als HR-Strategieexperte handeln können, eine beratende Rolle bei der Gestaltung/Umsetzung des Strategieprozesses einnehmen, Beteiligte mobilisieren und positive Emotionen herstellen können sowie Widerstände identifizieren und deren Integration gewährleisten. Dabei ist die Einstufung bei der Aufgabe „Beteiligte mobilisieren und positive Emotionen herstellen können“ der drei Zielgruppen am homogensten. Dies bestätigt die Hypothese, dass es Aufgaben gibt, die von HR-Professionals wie auch von Führungskräften der Linie sowie Coaches und Supervisoren zur Rollenausübung in derselben Qualität gleichermassen als relevant angesehen werden.

Aufgabe	Human Resource Management (%)	Führungskräfte der Linie (%)	Coaching & Supervision (%)	Mittelwert
Als HR-Strategieexperte handeln können	33.33%	37.90%	40.90%	4.09
Beratende Rolle bei der Gestaltung/Umsetzung des Strategieprozesses	44.40%	31.03%	40.09%	4.07
Beteiligte mobilisieren und positive Emotionen herstellen können	33.33%	34.00%	36.36%	3.96
Widerstände identifizieren und deren Integration gewährleisten	50.09%	41.30%	40.90%	3.91

Tabelle 16: Aufgaben in derselben Qualität gleichermassen als relevant angesehen (eigene Darstellung)

Ausgehend von der mutigen Idee, dass das HR keinen Mehrwert generiert, dass es vor allem administrative Kosten verursacht, und Diskussionen zum Thema outsourcen aufkommen, wurde ein Gegenpol mit der hypothetischen Annahme gesetzt, in dem Führungskräfte der Linie eben doch in der Rolle des HRM als Change Agent eine Wert-

schöpfungschance sehen. Die vorliegende Untersuchung hat gezeigt, dass diese Hypothese nicht signifikant bestätigt werden kann (vgl. Tab. 9-13), dennoch wird klar, dass Führungskräfte im Vergleich zu HR-Professionals und Coaches und Supervisoren deutlich stärker annehmen, dass das HRM als Change Agent eine Wertschöpfungschance für das Unternehmen darstellt. Daraus schliessend ist die Offenheit einer Zusammenarbeit in einem Kernteam eines Change-Prozesses seitens Führungskräfte gegenüber dem HRM gegeben.

Eine weitere Hypothese dieser Arbeit lautet: „Die Schlüsselqualifikation zu unternehmerischem Denken und Handeln stellt aus der Perspektive der Führungskräfte der Linie den grössten Veränderungsbedarf dar.“ Unternehmerisches Denken und Handeln stellt eine wesentliche Kompetenz dar für die Akzeptanz als strategisches HRM in Change-Prozessen gegenüber anderen Unternehmensbereichen. Zudem ist diese Kompetenz eine Voraussetzung, sollte dem HRM die strategische Standkraft, wie sie Ulrich vertritt, zukommen. Wider Erwarten denken Supervisoren und Coaches deutlich häufiger als Führungskräfte der Linie, dass diese Kompetenz wesentlich ist.

Aber wie bereits bei der soziologischen Rollentheorie erwähnt, findet in der jeweiligen Situation als Change Agent eine Konkretisierung, Ergänzung und Modifikation statt, Inhalte und auch Anforderungen der Rolle werden ausgehandelt. Die Rollenübernahme ist ein Austausch- und Anpassungsprozess zwischen der Unternehmung, respektive den Subsystemen Führungskräfte der Linie, Coaches und Supervisoren und dem Rollenempfänger (Steiger & Lippmann, 2008, S. 59). Wiederholt sich die Handlungssituation, so erfolgt allmählich eine Verfestigung, es entwickeln sich zunehmend spezifische normierte Verhaltenserwartungen. Adaptiert wird diese Haltung auf die Kompetenz unternehmerisches Denken und Handeln. Die vorliegende Untersuchung zeigt deutlich, dass die Erwartung nach einer Weiterentwicklung Richtung strategischer Partner und somit auch unternehmerisches Denken und Handeln gegeben ist, derzeit aber noch nicht in genügendem Masse gelebt wird. Nun könnte die Behauptung aufgestellt werden, dass erst wenn sich die Verhaltenserwartungen normieren, sie in genügendem Masse von den Subsystemen wahrgenommen werden.

4.1.3 Der IST- und der SOLL-Zustand der untersuchten Rolle

Es besteht eine höhere Ausprägung der Rolle des HRM als Mitarbeiter-Helfer denn als des Change Agent, dies wird durch die hohe Relevanz des Beziehungspromotors in den Ergebnissen unterstrichen. Die Erfahrung zeigt, dass Veränderungsprojekte zumeist hoch politische Prozesse sind, in denen unterschiedliche Interessen aufeinanderstossen. Es hat sich nach KPMG gezeigt, dass für das Management von Konflikten in Change Management-Prozessen der Einsatz einer neutralen Instanz zwingend ist. Es ist daher ratsam, eine neutrale Beratungsstelle zu institutionalisieren, die Ansprechpartner aller

Parteien ist und in Konfliktsituationen Moderation, Mediation und Prozessbegleitung anbieten kann (2009, S. 49). Diese Stellungnahme der Unternehmensberatung versinnbildlicht aber auch sehr schön, dass neutralen Argumentation und eigene Interessen sehr nahe nebeneinander liegen. Gerade Unternehmensberatungen sind auch daran interessiert, als externe Berater tätig zu sein.

In vielen Teilen kann HRM als Beziehungspromotor diese Funktion übernehmen. Darin kann ein oft nicht ausgeschöpftes Potential liegen. Trotzdem stellt sich die Frage, warum HRM in der Rolle des Change Agent, bei dem der Prozessaspekt eine wesentliche Aufgabe darstellt, einen so geringen Prozesspromotor-Wert zuteil wird. Das Experteninterview ergab, dass erst nach der kompetent ausgeübten Rolle als Mitarbeiter-Helfer (Consultant) eine Weiterentwicklung zum Change Agent realistisch und somit auch der Prozesspromotor möglich wird. Hinkt die Realität der Studie möglicherweise hinterher? Oder sind auch hier die zu geringen Kompetenzen für das (noch) Verharren in der tieferen Rolle verantwortlich? Die Ergebnisse können auch darauf hinweisen, dass die Rolle des strategischen Partner noch am seltensten in der Praxis anzutreffen ist und noch weit mehr Kompetenz-Entwicklung benötigt als die Rolle des Change Agent, dass die Rolle des Change Agents vom Anspruch her aber Teil des Strategischen Partners und so indirekt Teil des HR Leaders ist.

Gibt es vorherrschende Diskrepanzen zwischen den HR Professionals, den Führungskräften der Linie oder der Coaches und Supervisoren hinsichtlich des Rollenbildes des strategischen Partners bei Change Management-Prozessen? So lautet eine weitere Frage der vorliegenden Untersuchung.

Bleiben wir vorerst bei den Anforderungen an das HRM als Change Agent. Führungskräfte der Linie fordern vor allem psychologisches Fachwissen, wobei Supervisoren und Coaches vor allem Fachwissen in der Führung und HR-Professionals Fachwissen in Unternehmenskultur als wichtig erachten. Führungskräfte verfügen meist bereits über Kenntnisse der Kultur und Führung. Gegebenfalls sehen sie im Change Agent eine Ergänzung zu ihrem Background, indem sie vor allem psychologisches Fachwissen erwarten.

Führungskräfte fordern zudem Eindeutigkeit und eine klare Position. Ihnen ist es wichtig, dass das HRM als Change Agent ein klares Verständnis besitzt für die Aufgaben der Rolle, klare Entscheidungen fällt und klar kommuniziert. Anders sehen dies Coaches und Supervisoren. Sie legen den Schwerpunkt eher auf das Erkennen von Rollenkonflikten und sehen Interessen- und Zielkonflikte als eine der Umsetzungsbarrieren von Change Agents. HR-Professionals halten das Herstellen-können einer Rollenidentität wichtig.

Führungskräfte der Linie und Coaches und Supervisoren sind sich darin einig, dass das HRM selten die Rolle des strategischen Partners erfüllt. Das HRM erlebt sich selbst am

wenigsten in der Rolle des Change Agent. Dies macht deutlich, dass das Selbstbild des HRM vom Fremdbild abweiche, welches hier in Ansichten von Führungskräften der Linie und Coaches und Supervisoren besteht. HR-Professionals glauben, dass der Unterschied zwischen derzeitigen und zukünftigen Rollenverständnis durch learning-by-doing verringert werden kann. Coaches und Supervisoren scheinen realistischer zu sein, dies äussert sich darin, indem sie erkannt haben, dass spezifische Weiterbildung für die Kompetenzentwicklung von HR notwendig ist.

Einer Meinung sind sich die drei Zielgruppen darin, dass sich bei den bisherigen Erfahrungen mit dem HRM als Change Agent, HR-Professionals sich am wenigsten an die Spitze des Change Management-Prozesses stellen konnten. Als Widerspruch dazu stehen die Ergebnisse zur derzeitigen und zukünftigen Verantwortung für Change Management-Prozesse im Unternehmen. Da geht eindeutig hervor, dass das HRM künftig mehr Verantwortung übernehmen soll als bisher und zwar zulasten der Führungskräfte und Projektmanager der Linie. Dies zeigt die Diskrepanz zwischen der „Supportrolle“, gemäss der das HRM quasi Begleiter und Umsetzer von Change Management-Prozessen sein soll, und dem Anspruch an das HRM als gleichberechtigter strategischer Partner, der einen festen Platz in der obersten strategischen Führung einnimmt, so wie Ulrich es vertritt.

Die Antwort auf obige Frage könnte wie folgt lauten: Bisher konnte sich das HRM als Change Agent noch nicht richtig etablieren, sondern war vor allem als Anlaufstelle für Mitarbeiter und Führungskräfte oder als Mediator in Konflikten umfassend in Veränderungsprojekten eingebunden. Dass das HRM als Change Agent zukünftig eine wichtige Rolle als Change Agent einnehmen wird, wissen wir bereits. Bislang schaffte es aber selten an die Spitze von Change Management-Prozessen. Zukünftig sollen sie sich intensiv mit dem Thema und ihrer eigenen Rolle auseinandersetzen, Kompetenzen entwickeln und sich mit mehr Verantwortung bei Veränderungsprozessen etablieren. Potenziale zur Etablierung von HRM in neuen Aufgabenfeldern liegen auf der Hand. Zentrales Element ist diese Haltung und Einsicht, die auch das HRM selbst erkennen muss und vertreten kann.

Dazu kann wieder Bezug genommen werden auf das soziologische Rollenmodell. Die Rolle braucht für ihre Manifestation Selbstverständnisse, die zu Normen werden, die die Position determinieren. Für Selbstverständnisse des HRM können beispielsweise strategienahe Instrumente elaboriert dargestellt werden oder Mini-Leitbilder, die intensiv an HR-Professionals kommuniziert werden. Desgleichen kann auch im Top-Management und auf der Ebene der Führungskräfte der Linie und der zugezogenen externen Coaches und Supervisoren gelten. Entscheidend neben diesen Massnahmen ist das Leben dieser Rolle und die damit einhergehende Konkretisierung. Das Leben nicht im Sinne von unrealistischen Ansprüchen an die eigene Rolle des strategischen HRM in Change-

Prozessen, sondern das ständige Bestätigen bei laufenden Change-Prozessen als Mitglied des Kernteams, so wie es alle drei untersuchten Zielgruppen insgesamt fordern. Was es für die Konkretisierung braucht, wurde bereits unter 4.1.2 erwähnt und wird unter 4.2 zusammengefasst.

Auf dem Weg zu einer professionellen Steuerung von Veränderungsprozessen muss auch die Unternehmensführung und die Organisation ihren Beitrag leisten (Steiger & Lippmann, 2008, S. 60 f.). Trotz aller Verantwortlichkeit des HRM selbst, sind sie auf die Unterstützung durch die GL angewiesen.

4.1.4 Die Rolle des strategischen HRM als Change Agent

Die Ergebnisse der Untersuchung liefern genügend heterogene Indizien, die eine klare, prägnante allgemein gültige Rollenklärung unmöglich machen.

Unter Miteinbezug der Literaturrecherche, des empirischen Teils und Gedankengänge der Autorin wird trotzdem versucht, die Rolle des strategischen HRM in Change Management-Prozessen ganzheitlich darzustellen. Je nach Grösse der Unternehmung oder des Veränderungsprojekts wird die Rolle anders gewichtet und verlagert. Es wird deutlich, dass hohe Ansprüche an die untersuchte Rolle bestehen und vielerlei Fähigkeiten, Kompetenzen und auch Erfahrung voraussetzt werden. Inwiefern HR-Professionals in Zukunft wirklich fähig sein werden, diesen Anforderungen in dieser Form gerecht zu werden, wird sich zeigen.

Konkretisierung der Rolle des HRM als strategischer Partner in Change Management-Prozessen		
Die Rolle des HRM als strategischer Partner in Change Management-Prozessen		Aufgaben des HRM als Change Agent
Ziel: - Fähigkeit zum Wandel gewährleisten. - Transformation und Wandel als Win-Win Zielgruppe: Individuen (inkl. Führung), Gruppen als auch Gesamtorganisation		<ul style="list-style-type: none"> ▶ Veränderungen erkennen - Als HR-Strategieexperte handeln können ▶ Veränderungen gestalten - Beratende Rolle bei der Gestaltung/ Umsetzung des Strategieprozesses - Eine gemeinsame Kultur gestalten ▶ Veränderungen begleiten - Beteiligte mobilisieren und positive Emotionen herstellen ▶ Veränderungen festigen/verstehen - Personalbedarf/Kernkompetenzen und Qualifikationen für die Zukunft planen - Widerstände identifizieren und deren Integration gewährleisten
Fertigkeiten und Eigenschaften		
<ul style="list-style-type: none"> - Haltung und Selbstverständnis - Persönlichkeit - Motivator - Weitblick 	Schlecht trainierbar	
<ul style="list-style-type: none"> - Erfahrung in Kultur, Führung und Beratung - Kenntnisse in Psychologie, Kommunikation, Projektmanagement etc. - Methodenkoffer 	Kann trainiert werden	Beziehungspromotor, Prozesspromotor, Fachpromotor, Machtpromotor

Tabelle 17: Die Rolle des HRM als strategischer Partner in Change Management-Prozessen (eigene Darstellung)

4.2 Kerntemen und Empfehlungen

Fünf Kerntemen lassen sich für die Rolle des strategischen HRM in Change Management-Prozessen aus den Ergebnissen der Studie ableiten:

1. *HR als Change Agent stark in der beratenden Rolle*

HR-Strategieexperte, Berater bei Gestaltung des Strategieprozesses, Widerstände identifizieren und deren Integration gewährleisten – die Wahrnehmung dieser Aufgaben erfordert andere Kompetenzen als beispielsweise die kompetente Durchführung administrativer Tätigkeiten, die lange Zeit mit der Funktion des „Sachbearbeiters“ verknüpft wurde, so zum Beispiel Persönlichkeit, Weitsicht, Erfahrung in Kultur, Führung und Beratung, Kenntnisse in Psychologie, Kommunikation und Projektmanagement und einen reichhaltigen Methodenkoffer.

2. *Keine reine Change Agent Rolle*

Die Ergebnisse der Untersuchung zeigen, dass nicht nur der absolute Fokus auf den Change Agent Erfolg verspricht, sondern die umfassende Rollenwahrnehmung mit Einbezug der anderen drei Rollen. Dies bedeutet, dass der administrative Experte mit kleinstem Anteil für die administrative Unterstützung des Prozesses tätig ist – ohne geht es nicht und die beiden anderen Rollen Strategischer Experte (Business Partner) sowie Mitarbeiter-Helfer je nach Aufgabe innerhalb der Rolle des Change Agent tätig sind.

3. *Kompetenzentwicklung erfordert adäquate Gefässe*

Es liegt am HRM als Personalentwickler, sich selbst einer Stärken-Schwächen-Analyse zu stellen und die notwendigen, aber fehlenden Kompetenzen zu identifizieren und sukzessive aufzubauen – als Grundvoraussetzung für seine Akzeptanz in der Rolle des Change Agent und als Anpassung an ein neues Anforderungsprofil. Durch das starke Bedürfnis aller drei Zielgruppen, ein Gefäß im internen Weiterbildungsangebot anbieten zu können, wird diese Schlussfolgerung bestätigt. Um Kapazitäten zu schaffen, kann eine straffe Organisation der administrativen HR-Tätigkeiten dienlich sein.

4. *Positionierung und Marketing von HRM selbst*

Abgesehen von fehlenden Kompetenzen ist es ein lückenhaftes, heterogenes Bild, das HR-Professionals als Change Agents präsentieren. Daraus resultieren auch die teils unterschiedlichen Vorstellungen der Rolle, wie sie sich in den Ergebnissen der Umfrage gezeigt haben. Um den eigenen Wertbeitrag transparent zu machen, müssen die Personalleiter diesen und ihre Rolle im eigenen Unternehmen zunächst klar definieren. Sie müssen demonstrieren, dass sie von ihrer Wertschöpfung an das Unternehmen überzeugt sind, über unternehmerisches Denken und Handeln verfügen und zeigen, bei welchen Aufgaben sie das opera-

tive Geschäft mit welchem konkreten Beitrag unterstützen können. Dazu kann die Reflexionsleistung von HR-Professionals nützlich sein (KPMG, 2009, S. 58). Adaptiert man diese Haltung in die vorliegende Untersuchung, kann gesagt werden, dass sich die Reflexion den Angaben der drei Zielgruppen zufolge trotzdem noch nicht als Selbstverständlichkeit des Rollenverständnisses etabliert hat. Hier besteht deutliches Entwicklungspotenzial.

5. *Sensibilisierung von Führungskräften und Geschäftsleitung*

Um souveräne Ergebnisse als Teil des Kernteams von anspruchsvollen Change Management-Prozessen bewältigen zu können, brauchen HR-Professionals regelmässig die Unterstützung von Führungskräften der Linie und der Geschäftsleitung. An HR-Professionals sollen einerseits realistische Erwartungen gestellt werden. Andererseits sollen gute Leistungen anerkannt und publik gemacht werden. Die Sensibilisierung kann sich aus den Unternehmensstrategien ableiten und sollte damit auch Führungskräfte der Linie und Geschäftsleitung für ihre Rolle auf dem Weg zu einer wandlungsfähigen Organisation beinhalten, in der auch beispielsweise eine Förderung einer offenen Fehlerkultur Berücksichtigung finden kann.

4.3 Ausblick und weiterführende Fragen

Die vorliegende Studie stellt einen ersten Schritt der Konkretisierung der Rolle des HRM als strategischer Partner in Change Management-Prozessen dar. Nichts desto trotz ist dies lediglich eine Lupenbetrachtung eines Teilstücks der ganzen HRM Geschichte. Welche Themen in diesem Zusammenhang für das HRM in näherer Zukunft relevant sein werden und welche künftig an Relevanz gewinnen könnten, beantwortet folgender Abschnitt.

Das Thema „Veränderungen“ ist allgegenwärtig. So machte sogar Barack Obama mit dem Slogan „Change We Can Believe In“ Werbung in eigener Sache. Dieses Selbstverständnis der Rollenwahrnehmung von HRM ist noch nicht dort, wo es sein sollte und wie es bereits teilweise Ulrich prophezeite. Die richtig guten HR-Professionals als Change Agent müssen sich also derzeit nicht nur an vorgegebene Rollenmodelle halten, sondern an sich selbst, ihrer Haltung und ihrem Selbstverständnis sowie dem Blick auf ihr Tun orientieren und arbeiten.

Das HRM soll wider der Haltung von Ulrich (vgl. Kap. 2.4.1) alle Rollen beinhalten, teilweise gleichzeitig. Je nach Auftrag verlagert in die eine oder andere Richtung. In näherer Zukunft wird sich zeigen, inwiefern das HRM es schafft, die Rolle des Change Agents als Teil ihres Rollenbündels überzeugend zu leben. Je umfassender die Wahr-

nehmung des Rollenbündels im Rahmen eines Change Management-Prozesses ist, desto grösser ist der Erfolg der Projekte.

Darüber hinaus sind Unternehmen gezwungen, in einem immer dynamischeren Umfeld, Veränderungen vorzunehmen um erfolgreich zu bleiben. Zu den Kernkompetenzen von HR-Professionals gehört somit automatisch zukunftsfähig zu sein und Veränderungsprozesse wirksam zu führen. Daran wird das HRM nicht vorbeikommen, wenn es zukünftig eine wichtige, unersetzliche Rolle im Unternehmen spielen will.

Was kommt nach dem HRM als strategischer Partner in Change Management-Prozessen? Das HRM könnte beispielsweise ein Profit-Center für Change Management-Prozesse werden – als Konkurrenz von externen Beratern. Unter Umständen würde es dann zunächst an Profil verlieren und vordergründig zurückgestuft. Andererseits könnte dies auch eine Chance darstellen, sich selber zum unverzichtbaren Change Agent zu transformieren noch kleiner, noch smarter, noch Management-orientierter zu agieren. Und jetzt beherrscht die (Finanz-) Krise den Markt. Die „Gestaltung der Krise“ kann mittels HRM als Change Agent und einem professionellen Change Management verbessert werden. Der Rückgang an Produktivität bei schlecht gemanagten Veränderungsprozessen beträgt erschreckende 23 Prozent sollte das HRM darin bestärken, die Rolle des Change Agents als Chance zu leben (Classen, 2008, S. 59).

Mit vorliegender Untersuchung wurden zahlreiche Empfehlungen zur Gestaltung der Rolle des HRM als Change Agent gegeben. Damit diese Empfehlungen jedoch in der Praxis ihre Anwendung finden, müssen sie umgesetzt und gelebt werden. Dies ist der Punkt an dem, nach der Meinung der Autorin, Forschungsbedarf vorhanden ist. Einerseits könnte die tatsächliche Umsetzbarkeit des konkretisierten Rollenmodells empirisch geprüft werden, um somit die Praxistauglichkeit zu testen. Andererseits könnte die Geschäftsleitung als elementarer Machtpromotor als weitere Zielgruppe in einer nächsten Untersuchung zu diesem Thema miteinbezogen werden.

Ebenfalls interessant wäre die Überprüfung, ob zwischen dem Einsatz des HRM in der untersuchten Rolle respektive die umfassende Wahrnehmung der Rolle durch das HRM und dem Erfolg des Change-Projekts ein signifikanter Zusammenhang besteht. Denn das HRM muss seine Rolle ja auch unter dem Vorzeichen verstehen, was es zur Wertschaffung beiträgt.

Doch bei aller Theorie darf nicht vergessen werden, dass der Change Agent auch solides Handwerk betreibt und einer stark ausgeprägten situativen Komponente unterliegt.

Dies ist noch kein Ende der Geschichte, aber garantiert.

*In the end we will only conserve and improve what we love
we will love only what we understand
we will understand what we are taught
and we like to be taught what we may experience.*
(n. Baba Dioum, Sénégal)

4.4 Kritische Betrachtungen der Vorgehensweise und der Methodik

Abschliessend wird mit kritischem Blick auf die Schwierigkeiten eingegangen, die während der Arbeit aufgetaucht sind.

Der Schwerpunkt der Untersuchung lag bei der Betrachtung der drei Zielgruppen im Hinblick auf die Rolle des HRM als Change Agent. Die vorliegenden Daten der quantitativen Untersuchung basieren nicht auf einem validierten Test zur wissenschaftlichen Messung von der Rolle „HRM als Change Agent“. Bestehende Verfahren gibt es nur wenige und diese sind nicht auf die vorliegenden Zielgruppen und die Fragestellung ausgerichtet. Der Zeitrahmen der Bachelorarbeit liess nebst der umfangreichen Interpretation der Ergebnisse keine klassische Testkonstruktion zu. Deshalb ist der von der Autorin konstruierte Fragebogen lediglich als Erhebungsinstrument zu betrachten. Die Ergebnisse und die Ausführungen in der Diskussion müssen daher mit einer gewissen Vorsicht betrachtet werden. Mit der Kombination der quantitativen und qualitativen Methode ist dennoch ein differenzierteres Bild der Situation entstanden. Differenzierter und nicht repräsentativ, da ein qualitatives Interview nicht repräsentativ ist.

Die Manifestation einer Rolle ist, nicht unabhängig von soziologischen Gesichtspunkten und ist auch eng mit der jeweiligen Unternehmenspolitik verknüpft. Das macht den Untersuchungsgegenstand vielschichtig und komplex und wurde als Herausforderung erlebt. Bei der untersuchten Rolle handelt es sich zudem um ein junges Fachgebiet, das vor allem durch die Modelle von Ulrich geprägt ist, der aus dem amerikanischen Kulturkreis stammt. Aufgrund dieser eher einseitigen Ausgangslage und der zur europäischen unterschiedlichen Kultur der Amerikaner stellt sich die Frage der Objektivität und der Anwendbarkeit auf hiesige Systeme und Kulturen.

Die Befragung von drei verschiedenen Zielgruppen ermöglichte eine reichhaltige Auswertung, erschwerte sie dadurch aber auch. Die Ergebnisse lassen sich weniger gut miteinander in Beziehung setzen als mit einer homogenen Stichprobe (z.B. lediglich HR-Professionals). Bei einer weiteren Untersuchung müsste überlegt werden, ob die Wahl einer homogenen Stichprobe angezeigt wäre.

Für die Online-Umfrage wurden insgesamt 110 Teilnehmende der fünf Lehrgänge des IAP angeschrieben, davon pro Lehrgang zwischen 23 und 27 Teilnehmende. In Abb. 4 fällt auf, dass der Rücklauf des Lehrgangs MAS HRM 08 im Vergleich zum homogenen

Rücklauf der anderen Lehrgänge mit 2% extrem niedrig ausgefallen ist. Wie bereits bei der Darstellung der Ergebnisse darauf hingewiesen, wird dieser niedrige Rücklauf gemäss der Studienleitung damit erklärt, dass das Eingebundensein dieser Teilnehmenden mit Masterarbeiten, Präsentationen etc. sehr hoch sei und zudem eine tendenzielle Missstimmung gegenüber Umfragen in dieser Klasse bestünde. Der geringe Rücklauf ist dementsprechend als ein wichtiger externer Einfluss zu werten. Es wäre von Vorteil gewesen, diese externen Rahmenbedingungen vor der eigentlichen Untersuchung genauer zu evaluieren und die Lehrgänge dementsprechend anders auszuwählen.

Eine Schwierigkeit beruhte insbesondere auf der Überforderung einzelner Probanden mit dem Thema. Zwei der Befragten wendeten sich deshalb mit der Bitte um Verständnis an die Autorin und betonten die Komplexität der Rollendefinition. Einige Teilnehmende beantworteten lediglich die sozio-demografischen ersten Fragen und loggten sich aus, als es zu den fachlichen Fragen kam. Es empfiehlt sich daher die sozio-demografischen Fragen am Schluss zu stellen. Dieser Umstand des frühzeitigen Ausloggens erklärt die variierende Anzahl Gesamtbeantworteter (N) pro Frage. Knapp und Heidingsfelder gehen davon aus, dass Fragen, die einen besonderen Input durch den Befragten bedürfen, besonders häufig Auslöser für Abbrüche sind. Die Abbrecherquote ist bei der ersten inhaltlich komplexeren Frage eines Online-Fragebogens zudem beachtenswert hoch. Das Abbrechen einer Befragung ist im Online-Kontext generell gesagt zudem viel wahrscheinlicher als in Face-to-Face-Situationen. (Lütters, 2004, S. 168). Vorab wurde, gerade wegen der adäquaten Einschätzung des Niveaus der Fragestellungen, überprüft, ob alle Teilnehmenden aufgrund besuchter Sequenzen zum Thema „Change“ und „Rolle im Change-Prozess“ zumindest über theoretische Kenntnisse verfügen. Es zeigte sich aber eben im Nachhinein, dass das Niveau der Fragen respektive die Komplexität des Themas für diese Stichprobe eher an der oberen Grenze lag. Einerseits könnte argumentiert werden, dass die Fragebogenkonstruktion nicht stichprobenadäquat gewesen ist oder diese Rückmeldungen mit der etwas unklaren Formulierung der zu machenden Angaben zusammenhängen. Andererseits kann ersterem Argument damit entgegengehalten werden, dass es eine gewisse Tiefe zum Thema braucht um eine ausreichende Rollenklärung vornehmen zu können. Die hohe Komplexität der Fragen der teils unterschiedlichen Skalen und der relativ grosse Umfang des Fragebogens könnten die Gründe gewesen sein, weshalb die Motivation zum weiteren Ausfüllen bei einigen Probanden während der Bearbeitung abgenommen hat. Dadurch kann die eher umfangreiche Zahl von Abbrüchen auch erklärt werden. Wie Eichhorn erläutert, hat das Abbrecherproblem bei Online-Befragungen mit besseren Möglichkeiten der Diagnose von Abbruchverhalten einen positiven Aspekt – möglichst in einem Pretest. Da der Pretest in der vorliegenden Arbeit aber mit Pencil & Paper durchgeführt wurde, war diese präzise Diagnose sensibler oder schwerer Fragen nicht im notwendigen Umfang möglich. Es liess sich nicht genug präzise abschätzen, bei welcher bestimmten Frage

oder bei welcher bestimmten Dauer besonders häufig das Ausfüllen des Fragebogens eingestellt würde. Bei einer Online-Erhebung macht es keinen Sinn, den Pretest in Form von Paper&Pencil durchzuführen. Aufgrund des auszuschliessenden Grundes (2004, S. 167) der langsamen Datenübertragung kann die Häufigkeit der Abbrüche weiter auf das abfallende Interesse beim Respondenten zurückzuführen sein.

Trotz der Hinweise in der Betrefferverzeile bezüglich der Legitimität der Umfrage gab es aufgrund technischer Voraussetzungen von Teilnehmenden mit E-Mail Adressen von gewissen Grossfirmen fünf Rückmeldungen (vgl. Tab. 4), wonach der Versand durch den unternehmensinternen Spam-Filter gestoppt wurde. Nach Eichhorn stellt die Abgrenzung zu Werbemails („Spam“) ein zentrales Problem bei der Kontaktierung per E-Mail dar (Eichhorn, 2004, S. 53).

Die Teilnehmenden, die Einsicht in die Ergebnisse erhalten möchten, gaben ihre E-Mail-Adressen an. Dabei wäre es sehr wichtig gewesen, diese Zielgruppe zu informieren, dass aufgrund der Email-Adressen Rückschlüsse auf ihre Antworten genommen werden kann und ihre Daten, zumindest der Autorin, nicht anonym sind.

Aufgrund eingeschränkter grafischen Möglichkeiten von Darstellungen in der verwendeten Software (SPSS) mussten die Daten für die Grafiken ins Programm Excel übertragen werden.

Bei einigen Fragen waren Mehrfachantworten möglich. Dies verunmöglichte einige Kreuztabellierungen, womit mögliche Zusammenhänge nicht gefunden werden konnten. Zudem stellte es sich als umständlich heraus, die Rating-Skalen teilweise unterschiedlich zu polen. Für die Auswertung, die Interpretation und auch für die Leserfreundlichkeit ist es sinnvoll, die Pole jeweils identisch zu wählen.

Durch Ergebnisse der Untersuchung wird deutlicher als anfänglich angenommen, dass eine solch unklar umrissene Rolle wie diejenige des HRM als Change Agent nicht durch eine relativ kleine Stichprobe und das eine Experteninterview genügend vertieft werden kann. Mit dem angewendeten Untersuchungsdesign kratzt man allenfalls an der Oberfläche eines solch schwer greifbaren Rollenmodells.

5 Abstract

Veränderungen sind in vielen Unternehmen ein ständiger Begleiter des Geschehens. In diesem Zusammenhang wird dem Human Resource Management als strategischer Partner in den letzten Jahren vermehrt eine wichtige Rolle zugeschrieben. Hintergrund dieser Überlegung ist dessen derzeitige Neupositionierung in vielen Unternehmen. Theoretische Ausgangslage für den empirischen Teil der vorliegenden Arbeit bilden die soziologische Rollentheorie, verschiedene Rollenmodelle des HRM im Unternehmen sowie die Rolle des Change Agent.

Die quantitative Studie wird im Auftrag des Instituts für Angewandte Psychologie (IAP) verfasst. Sie hat die Konkretisierung der Rolle des HRM als Change Agent und das Aufzeigen der Nutzenfunktion dieser Beraterrolle zum Ziel. Untersuchungsgegenstand dieser explorativen Studie waren fünf Lehrgänge des IAP der Zielgruppen HR-Professionals (aus der Selbstbild-Sicht), Führungskräfte der Linie (aus der Fremdbild-Sicht) sowie Coaches und Supervisoren. Bei all diesen wurde mittels selbst konzipiertem Online-Fragebogen der IST- und der SOLL-Zustand der Rolle des HRM als Change Agent erhoben und den Zielgruppen gegenübergestellt. Die Stichprobe umfasste 71 Teilnehmende. Abgerundet wurden die Ergebnisse durch ein qualitatives Experteninterview.

Die quantitativen Ergebnisse des Untersuchungsdesigns können vorläufig nicht nachweisen, dass die Führungskräfte der Linie in der Rolle des HRM als Change Agent eine Wertschöpfungschance sehen und dass unternehmerisches Denken und Handeln den grössten Veränderungsbedarf darstellt. Es gibt jedoch Aufgaben, die von allen Zielgruppen zur Rollenausübung in derselben Qualität gleichermassen als relevant angesehen werden. Aus den Studienergebnissen können acht Hauptaufgaben für die erfolgreiche Rollenausübung des HRM als Change Agent abgeleitet werden. Die Untersuchung zeigt unter anderem Erwartungen, Erfolgsfaktoren und ungenutztes Potential der Rolle.

6 Literaturverzeichnis

- Albers, S. & Gassmann, O. (2005). *Handbuch Technologie- und Innovationsmanagement: Strategie – Umsetzung – Controlling*. Wiesbaden: Gabler.
- Balog, A. (1989). *Rekonstruktion von Handlungen, Alltagsintuitionen und soziologische Begriffsbildung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Batinic, B. et al. (Hrsg.). (1999). *Online-Reseach. Methoden, Anwendungen und Ergebnisse*. Göttingen: Hogrefe.
- Becker-Kolle, Ch., Kraus, G. & Fischer, Th. (2006). *Handbuch Change Management (2. Aufl.)*. Berlin: Cornelsen.
- Benninghaus, H. (2007). *Deskriptive Statistik (11. Aufl.)*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Berthel, J. & Becker, F. (2007). *Personal-Management, Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit (8. überarb. u. erw. Aufl.)*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Bleicher, K. (2004). *Das Konzept Integriertes Managmeent. Visionen – Missionen – Programme (7. Aufl.)*. Frankfurt/Main, New York: Campus.
- Bortz, J. & Döring, N. (2006). *Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler (4. Aufl.)*. Berlin: Springer.
- Brink, A. (2005). *Anfertigung wissenschaftlicher Arbeiten (2. Aufl.)*. München: Oldenbourg.
- Bruch, H., Krummaker, S. & Vogel, B. (2006). *Leadership – Best Practices und Trends*. Wiesbaden: Gabler.
- Cantin, F. & Thom, N. (1995). *Organisationsarbeit in der Schweiz. Profil von Organisierenden in Wirtschaft und Verwaltung*. Schweizerische Gesellschaft für Organisation- Organisationswissen Nr. 3 (2. Aufl.), Glattbrugg.
- Bundesamt für Statistik [BFS GEOSTAT]. (2005). *Eidgenössische Betriebszählungen*. Neuchâtel.
- Classen, M. (2008). *Change Management aktiv gestalten: Personalmanagement als Architekten des Wandels*. Köln: Luchterhand.
- Classen, M. & Kern, D. (2006). *HR Business Partner, Theorie und Praxis - Sichtweisen und Perspektiven*. Berlin/München.
- Classen, M. & Kern, D. (2009). *HR-Barometer 2009. Bedeutung, Strategien, Trends in der Personalarbeit –Schwerpunkt Strategic Workforce Management*. Berlin/München.
- Dahrendorf, R. (1974). *Homo sociologicus (13. Aufl.)*. Stuttgart: UTB.
- Diesner, I. (2008). *Bildungsmanagement in Unternehmen. Konzeptualisierung einer Theorie auf der normativen und strategischen Ebene*. Wiesbaden: Gabler.
- Doppler, K. & Lauterburg, Ch. (1994). *Change Management: den Unternehmenswandel gestalten (1. Aufl.)*. Frankfurt am Main: Campus
- Doppler, K. & Lauterburg, Ch. (2008). *Change Management: den Unternehmenswandel gestalten (12. Aufl.)*. Frankfurt am Main: Campus
- Eichhorn, W. (2004). Online-Befragung - Methodische Grundlagen, Problemfelder, praktische Durchführung. [On-line]. Available: <http://wolfgang-eichhorn.com/cc/onlinebefragung-rev1.0.pdf>.
- Epiktet. Schmidt, H. (Hrsg.) (1959). *Handbüchlein der Moral und Unterredungen*. Stuttgart: Reclam.
- Frese, E. (1980). Aufgabenanalyse und -synthese. In: Grochla, E. (Hrsg.): *Handwörterbuch der Organisation (2. Aufl.)* (S. 904-913). Stuttgart: Pöschel.
- Gabler Wirtschaftslexikon*. (2004). (16., überarb. u. erw. Aufl.). Bd. 1. Wiesbaden: Gabler.

- Gattermeyer, W. & Al- Ani, A.. (2001). *Change Management und Unternehmenserfolg. Grundlagen, Methoden, Praxisbeispiele* (2. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- Hipp, J. (1995). *Professionalisierung im Bereich Human Ressourcen*. Unveröff. Diplomarbeit, Universität Trier, Psychologisches Institut, Abt. Systemische Beratung.
- Höfliger, R. (2002). *Change Management und HRM*. HR Today, 4/02, 1-2.
- Joas, H. (1973). *Die gegenwärtige Lage der soziologischen Rollentheorie*. Frankfurt/Main: Athenäum.
- Jungwirth, I. (2007). *Zum Identitätsdiskurs in den Sozialwissenschaften*. Bielefeld: Transcript.
- KPMG AG. (2009). *Ziele definieren – sicher ankommen. Professionelle Steuerung von Veränderungsprozessen und der Beitrag des Human Resource Managements*. Giessen/Frankfurt a/Main.
- Kobi, J.-M. (2002). *Personalrisikomanagement: Strategien zur Steigerung des People Value*. Wiesbaden: Gabler.
- Kraus, G. (2002). *Change Management Berater auf dem Prüfstand*. [On-line]. Available: <http://www.themanagement.de/ressourcen/Berater.html>
- Lewin, K. (1947). *Frontiers in group dynamics I: Concept, Method and Reality*. Social Science. Social Equilibria and Social Change, Human Relations. 1, 5-40.
- Lewin, K. (1958): *Group decision and social change*. In Maccoby et al., *Readings in social psychology* (pp. 197-211). New York. Holt, Rinehart, & Winston.
- Lütters, H. (2004). *Online-Marktforschung*. Wiesbaden: Gabler.
- Mayer, H.O. (2008). *Interview und schriftliche Befragung: Entwicklung, Durchführung und Auswertung* (4. Aufl.). München: Oldenbourg.
- Mayring, P. (2002). *Einführung in die qualitative Sozialforschung: Eine Anleitung zu qualitativem Denken* (5. Aufl.). Weinheim/Basel: Beltz.
- Miebach, B. (2006). *Soziologische Handlungstheorien. Eine Einführung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Neuberger, O. (2002). *Führen und führen lassen* (6. Aufl.), Stuttgart: Lucius und Lucius.
- Oertig, M. (2005). *Human Capital Management für die Praxis*. Newsletter des Zentrums Human Capital Management Zürcher Hochschule Winterthur, School of Management, 3/2005, 1-6.
- Oertig, M. (2007). *Neue Geschäftsmodelle für das Personalmanagement. Von der Kostenoptimierung zur nachhaltigen Wertsteigerung*. München: Luchterhand
- Popitz, H. (1967). *Der Begriff der sozialen Rolle als Element der soziologischen Theorie*. Tübingen: Mohr.
- Porst, R. (2008). *Fragebogen. Ein Arbeitsbuch*. Wiesbaden: VS Verlag.
- Przyborski, A. & Wohlrab-Sahr, M. (2008). *Qualitative Sozialforschung*. München: Oldenburg.
- Raithel, J. (2008). *Quantitative Forschung, ein Praxiskurs* (2. Aufl.). Wiesbaden: VS Verlag.
- Rank, S. & Scheinpflug, R. (Hrsg.). (2008): *Change Management in der Praxis – Beispiele, Methoden und Instrumente*. Berlin: Gabler.
- Reiss, M., Rosenstiel, von L. & Lanz, A. (1997). *Change Management. Programme, Projekte und Prozesse*. Stuttgart: Schäffer-Pöschel.
- Rüegg-Stürm, J. (2004): *Das neue St. Galler Management-Modell. Grundkategorien einer integrierten Managementlehre: Der HSG-Ansatz*. (2. Aufl.). Bern/Stuttgart/Wien: Haupt.

Sattelberger, T. (1999): *Wissenskapitalisten oder Söldner? Personalarbeit in Unternehmensnetzwerken des 21. Jahrhunderts*. Wiesbaden: Gabler.

Schmid, B. (1993) *Menschen, Rollen und Systeme Professionalisierung aus systemischer Sicht*. Zeitschrift für Organisationsentwicklung, 4/93, 19-25.

Schmid, B. (1994). *Wo ist der Wind, wenn er nicht weht? Transaktionsanalyse aus systemischer Sicht*. Paderborn: Junfermann.

Schmid, B. & Hipp, J. (1997). *Innovation in Szene setzen*. Institut für systemische Beratung, 21, 1-10.

Schmid, B. & Wengel, K. (2001): *Die Theatermetapher: Perspektiven für Coaching, Personal- und Organisationsentwicklung*. Profile – Internationale Zeitschrift für Veränderung, Lernen, Dialog, 1/1, 81-90.

Schnell R., Hill, P. B. & Esser, E. (2005). *Methoden der empirischen Sozialforschung* (7. Aufl.). München: Oldenbourg.

Scholz, Ch. (Hrsg.) (1999). *Innovative Personal-Organisation: Center- Modelle für Wertschöpfung, Strategie, Intelligenz und Virtualisierung*. Köln: Luchterhand.

Scholz, Ch. (2000). *Personalmanagement, Informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen* (5. Aufl.). München: Vahlen.

Stähle, W.H. (1999). *Management – eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive* (8. Aufl.). München: Vahlen.

Steiger, T. & Lippmann, E. (Hrsg.) (2008). *Handbuch Angewandte Psychologie für Führungskräfte* (3. überarb. und erw. Aufl.). Bd. 2. Heidelberg: Springer.

Thom, N. (1995). 'Change Management' In Corsten, H. & Reiss, M (Hrsg.). *Handbuch Unternehmensführung, Konzepte – Instrumente – Schnittstellen* (S. 358-379). Wiesbaden: Gabler.

Thom, N. & Zaugg, R. (2001). *Excellence durch Personal- und Organisationskompetenz*. Bern: Haupt

Trebesch, K. (Hrsg.) (2000). *Organisationsentwicklung: Konzepte, Strategien, Fallstudien. Organisationsentwicklung*. Stuttgart: Klett-Cotta.

Ulrich, D. (1997). *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*. Boston: Harvard Business School Press.

Ulrich, D. (1998). *Das neue Personalwesen: Mitgestaltung der Unternehmenszukunft*. Harvard Business Manager, 4, 59-70.

Ulrich, D. & Brockbank, W. (2005). *The Hr Value Proposition: Many attempts at HR effectiveness start without defining value... ?* Boston: Harvard Business School Press

Ulrich, D., Brockbank, W. & Sioli, A. (2001). *So we are at the Table! Now What*. Human Resource Competency Study. 10/01, 1-23.

Weber, W.; Mayrhofer, W.; Nienhüser, W.; Kabst, R. (2005). *Lexikon Personal Wirtschaft* (2. Akt. und überarb. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Wengel, K. & Hipp, J. (2005). *Innovationsbrücken für Change Manager*. Zeitschrift für systemisches Management und Organisation, 24/11, 34-39.

Wiswede, G. (1991). *Einführung in die Wirtschaftspsychologie*. München/Basel: Reinhardt.

Wunderer, R. & Dick, P. (2006). *Personalmanagement - Quo vadis? Analysen und Prognosen zu Entwicklungstrends bis 2010* (4. Aufl.). Neuwied: Luchterhand.

7 Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Rollen des HRM, (modifiziert nach Ulrich, 1997, S. 24)	3
Abbildung 2:	Drei–Welten–Persönlichkeitsmodell (nach Schmid, 1994, S.57)	11
Abbildung 3:	Wechselwirkung zwischen Ordnungsmomenten (modifiziert nach Rüegg-Stürm, 2004, S. 22)	18
Abbildung 4:	Typologien zur Entwicklung des HR-Managements (Quelle: Scholz & Classen)	21
Abbildung 5:	Entwicklungsstufen der Personalarbeit (Quelle: Scholz)	22
Abbildung 6:	Lehrgangs- sowie Zielgruppenverteilung (N = 71)	33
Abbildung 7:	Unternehmensgrößen angelehnt an die Grösseneinteilung des Bundesamt für Statistik (N = 71, in Prozenten)	33
Abbildung 8:	Bedeutung derzeit und in Zukunft (N = 48, in Prozenten)	34
Abbildung 9:	Team im Unternehmen mit Change-Management Kompetenzen (N = 48, in Prozenten)	35
Abbildung 10:	Häufigkeitsverteilung der Change-Prozesse in denen Change Agents hinzu gezogen werden, (N = 47, in Prozenten, Mehrfachantworten möglich)	35
Abbildung 11:	Interne und/oder externen Change Agents (N = 20, in Prozenten, eine Antwort pro Zeile, Ja = dunkelblau/dunkelorange, Nein = hellblau/hellorange)	35
Abbildung 12:	Derzeitige und zukünftige Verantwortung (N=48, in Prozenten)	36
Abbildung 13:	Wahrgenommene Wichtigkeit der Aufgaben (mit Top 8) des HRM in der Rolle des Change Agent (N = 57, in Mittelwerten, eine Antwort pro Zeile)	37
Abbildung 14:	Anforderungen an die Rolle (N = 57, in Mittelwerten, eine Antwort pro Zeile)	38
Abbildung 15:	Mindestausbildung/-erfahrung (N = 56, in Prozenten, Mehrfachantworten möglich)	39
Abbildung 16:	Change Management als Bestandteil im Curriculum des Weiterbildungsangebots (N=47, in Prozenten)	39
Abbildung 17:	Faktoren, die für das Rollenverständnis des HRM als Change Agent wichtig sind (N = 55, in Prozenten, Mehrfachantworten möglich)	40
Abbildung 18:	Hauptpromotoren der Rolle (N = 56, in Prozenten, Mehrfachantworten möglich)	41
Abbildung 19:	Histogramm, Häufigkeitsverteilung	43
Abbildung 20:	Tatsächlich erfüllte Rolle des HRM in Veränderungsprozessen (N = 50, in Mittelwerten, eine Antwort pro Zeile)	44
Abbildung 21:	Umsetzungsbarrieren bei der Realisation von Change Management-Prozessen (N = 49, in Mittelwerten, eine Antwort pro Zeile)	45
Abbildung 22:	Verringerung des Unterschieds zwischenzeitigem und zukünftigen Rollenverständnis (N = 49, in Mittelwerten, eine Antwort pro Zeile)	46
Abbildung 23:	Bisherige Erfahrungen des HRM als Change Agent (N = 46, in Mittelwerten, eine Antwort pro Zeile)	47
Abbildung 24:	Anforderungs- und Aufgabenprofil der Rolle des HRM als Change Agent (eigene Darstellung)	51

8 Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Die Rolle des Change Agents (modifiziert nach IAP)	19
Tabelle 2:	Methodik der Untersuchung im Überblick (eigene Darstellung)	25
Tabelle 3:	Skalierungen des Online-Fragebogens (eigene Darstellung)	30
Tabelle 4:	Beschreibung des Rücklaufs ($N_{\text{Total}} = 71$) (eigene Darstellung)	32
Tabelle 5:	Art der Einbindung in die Entwicklung der Unternehmensstrategie	34
Tabelle 6:	Voraussetzungen der Unternehmung für ein HRM als Change Agent (eigene Darstellung)	34
Tabelle 7:	Aufgaben, von den drei Zielgruppen zur Rollenausübung gleichermassen als relevant ($N = 57$), in Prozenten, betrifft die Einstufung „erwarte ich in hohem Masse“)	38
Tabelle 8:	Zusatzausbildung des Change Agents	39
Tabelle 9:	Stellt unternehmerisches Denken und Handeln Veränderungsbedarf für das HRM als Change Agent dar? ($N=49$, Mittelwert mit Anova)	42
Tabelle 10:	Deskriptive Statistik – Wilcoxon	42
Tabelle 11:	Test bei unabhängigen Stichproben (T-Test für die Mittelwertgleichheit)	42
Tabelle 12:	Wertschöpfungschange im Zusammenhang mit der Rolle des HRM als Change Agent ($N=49$, Mittelwert mit Anova)	43
Tabelle 13:	Eta (Zusammenhangsmasse)	43
Tabelle 14:	Voraussetzungen, damit ein HRM als Change Agent Realität wird (eigene Darstellung)	47
Tabelle 15:	Geforderte Änderungen in der Rolle aufgrund der Erwartungen an die Aufgaben (eigene Darstellung)	53
Tabelle 16:	Aufgaben in derselben Qualität gleichermassen als relevant angesehen (eigene Darstellung)	53
Tabelle 17:	Die Rolle des HRM als strategischer Partner in Change Management-Prozessen (eigene Darstellung)	57

9 Anhang

- Anhang I: Interviewleitfaden Experteninterview/Checkliste
- Anhang II: Experteninterview, Zusammenfassung nach vordefinierten Kriterien
- Anhang III: Vorinformation der Untersuchung (Präsentationen)
- Anhang IV: Begleitbrief Online-Fragebogen/Reminder-Brief Online-Fragebogen
- Anhang V: Fragebogen

Anhang I: Interviewleitfaden

Thema	Fragemöglichkeit
<i>Einstieg in das Gespräch</i>	Information über Anlass und Zielsetzung der Forschung/Arbeit → Anonymität
<i>Funktion/Bezug zum Thema/Erfahrung</i>	Zusammenhang zwischen Funktion und der Rolle des strat. HRM in C.M. Prozessen
<i>Themenblock 1: Subjektive Definition zur Rolle des HRM als strat. Partner in Change Management-Prozessen</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Was ist ein Change Agent in ihren Augen? • Was macht die Rolle des Change Agent generell aus? • Was macht die Rolle des strategischen HRM in Change Management-Prozessen aus?
<i>Themenblock 2: Einstellung/Erfahrung/Haltung zu dieser Rolle</i>	<p>Einstellungen und Überzeugungen erfassen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Was sind die fremden Erwartungen (der Führungskräfte der Linie, Coaches & Supervisoren) und eigenen Erwartungen (des HRM) an die Rolle des strat. HRM in C.M. Prozessen? Wo divergieren sie? • Mit welchen Sanktionen (positiv und/oder negativ) kann/muss das HRM rechnen? • Welche Normen haben sich in der Rolle des strat. HRM in C.M. Prozessen (schon resp. noch nicht) manifestiert?
<i>Hypothesen/Fragestellung/Ziel der Arbeit</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Welche inhaltlichen Themen besetzt der Change Agent (grob)? • Was ist die Nutzenfunktion des HRM als strategischer Partner in Change Management-Prozessen?
<i>Themenblock 3: Kommentar/Interpretation zu einzelnen Ergebnissen der quantitativen Untersuchung</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Warum ist das HRM nach wie vor noch bei weniger als der Hälfte der SP in die Unternehmensstrategie eingebunden? Obwohl Bedürfnis für die Zukunft als „steigend“ angegeben wurde (23)? • Warum verfügt lediglich 33.3% der Unternehmen der SP über ein bestehendes eigenes Team mit C.M. Kompetenzen (19)? Was sind die möglichen Gründe für in der Praxis selten erlebte Ausrichtung der Rolle des strategischen Partners der GL (13)? Bei den Erwartungen an die Rolle wird mit höchstem Masse genannt, dass das HRM als HR-Strategieexperte handeln können muss (6b). • Hoher Wert „HRM als beratende Rolle...“ (6a) deckt sich mit dem hohen Wert des HRM in der „Rolle des MA-Helfers“ (13) sowie mit dem hohen Wert des Beziehungspromotors (5). Deckt sich dies mit der Expertenmeinung? ≠ Rolle des Change Agent (vgl. Ulrich) • Die Rolle ist, gemäss Ergebnissen, am wenigsten geprägt vom Machtpromotor (5). Das HRM als Change Agent konnte sich zudem am wenigsten „an den Lead eines Change-Prozesses stellen“ (18). Es wird aber von der gleichen Rolle gefordert, dass mehr klare Entscheidung passieren soll (14) und dass das HRM mehr Verantwortung übernehmen soll als bisher (27). Widerspruch? Was wird nun genau erwartet? Rolle diffus? • Top-8 Aufgaben (6) • Welche Rollen (von Ulrich) sind für strat. HRM als Change Agent relevant? Abgleich mit Ergebnissen (13) • Unternehmerisch Denken und Handeln zu können stellt den grössten Veränderungsbedarf für das HRM als Change Agent dar. Einverstanden? (16) • Wird in der Rolle des HRM als Change Agent eine grosse Wertschöpfungschance zur Steigerung der Kompetenz und Effizienz gesehen? Begründung. (17)

	<ul style="list-style-type: none">• Weshalb werden klare Entscheidungen und Kommunikation als Umsetzungsbarriere am stärksten bemängelt? (14)• Reicht „spezifische Weiterbildung“ sowie „rechtzeitiger Einkauf fehlender Kompetenzen“ wirklich aus, um den Rollenerwartungen gerecht zu werden? (15)• Welches sind die Erfolgsfaktoren für die Transformation zum strategischen HRM in der Rolle des Change Agent?• Kann das HRM den Erwartungen an die Rolle überhaupt gerecht werden?
<i>Themenblock 4: Ausblick</i>	<ul style="list-style-type: none">• Hat die Rolle des strat. HRM als Change Agent Überlebenschancen resp. Chancen sich als Rolle zu etablieren?• Was kommt nach dem Change Agent?
<i>Abschluss</i>	Dank

Anhang II: Experteninterview, Zusammenfassung nach vordefinierten Kriterien

Themenblock 1: Subjektive Definition zur Rolle des HRM als strat. Partner in Change Management-Prozessen

Wie sehen Sie die Rolle des Change Agent? - Unterscheidung zwischen Change Leader (CEO's Projektleaders) und Change Agent/Begleiter. Change Agent ist dort, wo es darum geht den Change Prozess zu unterstützen, von der Prozessarchitektur, zum Interventionsdesign bis hin zu Einzelmassnahmen zu planen. In Phasen über den ganzen Change Prozess bei der Umsetzung mithelfen zu können.

In welcher Rolle sehen Sie denn das HR, mehr in der Rolle des Change Agent oder mehr in der Rolle des Change Leaders? - Als Change Agent Berater. Der Linienverantwortliche ist letztendlich der, der verantwortlich ist. Das HR ist mehr in der Rolle, die aktiv oder weniger aktiv Unterstützung gibt. Wirklich als Change Agent in einer eher aktiveren Rolle, wo auch auf die Linie zugegangen wird, wenn bei gewissen Prozessen Unterstützungsbedarf auftritt. Nicht erst im nach hinein, sondern auch proaktiv oder idealerweise von Anfang an Teilbereichsprojekte übernehmen zu können. Wo auch eine Verbindung geschaffen wird hin zum Business Fokus einerseits, wo mehr Fach, Inhalt und Ziel gesetzt werden, aber auch wie bringt man die Leute dazu, am Prozess mitzumachen. Eine professionelle Rolle im Sinne von Change-Kompetenz reinzubringen. Die Change Architektur, das ist in der Regel nicht die Aufgabe des Linienverantwortlichen. Oder zum Beispiel auch ein Design zum Change Prozess zu erstellen. Es ist also mehr als nur eine Motivationsrolle. Dazu braucht es einen guten Methodenkoffer/Methodenrüstzeug, auch im Bereich der Diagnose und dem Instrument zum umsetzen.

Ist auch Projektleitungserfahrung notwendig? - Ja, ganz klar, es braucht gute Projektmanagementfähigkeiten, meist mit höherem Anspruch als andere Projekte, da es auch stark emotionale Aspekte beinhaltet. Die so genannte Psycho-logik, die die Sach- und beziehungsebene gut erkennen verknüpfen kann.

Themenblock 2: Einstellung/Erfahrung/Haltung zu dieser Rolle

Eine Rolle lässt sich ja auch durch Erwartungen definieren. Wie sehen sie die Erwartungen im Hinblick auf meine drei Zielgruppen HR-Professionals, Führungskräfte der Linie und Coaches und Supervisoren? - Ja, es gibt einige Unterschiede, vor allem zwischen HR und Führungskräften. Führungskräfte müssen ihre Projektziele möglichst gut erreichen und dies möglichst ungestört und demzufolge stark Businessziele vor Augen haben und dann manchmal erstaunt sind, wenn sie im Change Prozess auch mit anderen Aspekten konfrontiert werden.

Um auf die Frage zurück zu kommen. Was denken Sie, haben Führungskräfte für Erwartungen an die Rolle des HRM in Change Prozessen? - Ich denke da geht es genau darum, diese Projektziele gut zu erreichen und die Involvierung der Betroffenen über die verschiedenen Phasen gut schafft. Ob dies das Sounding Board, die Fokusgruppe, Grossveranstaltungen oder weitere Gefässe sind. Die Führungskräfte, die sich gewohnt sind, solche Change Projekte zu machen, haben anfangs vielleicht schon die Erwartung, dass eine Gesamtauslegeordnung resp. Architektur vor Prozessbeginn gemacht wird. Dies ist schon ein relativ hoher Anspruch. Wenn es in kleinerem Rahmen ist, dann sind es mehr personelle Vorgänge für die ein HR in der Change Agent Rolle besonders aufkommt. Es wäre aber schade, wenn das HR lediglich auf diese Rolle reduziert würde. Es gibt auch Unterschiede in Unternehmen und in Personen, die die Rolle ebenfalls ausmacht. Und es kommt auch auf die Change-Landkarte darauf an, wo die Veränderungsnotwendigkeit und das Veränderungsvermögen gegenübergestellt werden. Bei Personen, die in der Rolle mehr bieten können, steigen auch die Erwartungen, bei denen kann man dies auch abholen. Grundsätzlich sollen die Erwartungen zwischen Führungskräfte und HR nicht gross auseinander klaffen. In der Praxis zeigt es sich jedoch, dass das HR nicht alle Businessziele im Kopf hat. Der Fokus ist schon mehr auf personellen und kulturellen Themen. Strategie- Kosten und Geschäftsprozess-themen setzen schon einen sehr guten HR Business Partner voraus, bis er all diese Ebene abdecken vermag.

Glauben sie, dass mit irgendwelchen Sanktionen zu rechnen ist, bei nicht korrekter Erfüllung der von uns definierten Rolle (HR als Change Agent)? - Zum Beispiel, dass das HR nicht mehr involviert würde. Im Sinne von: Ihr bringt ja sowieso kein Mehrwert, warum mit ein schliessen? Positive Sanktion, als frühzeitige Miteinbettung (z.B. Due Diligence eher weniger) des HR. Image, Akzeptanz etc. z.B. Identifikation mit dem ganze Change, beispielsweise auch Beurteilungen der Projekte etc.

Was denken Sie, welche Normen haben sich bisher in der Rolle schon etabliert? - Wenn man von unten her kommt, das was relativ nah ist. Wenn es um Unterstützung bei Konfliktthemen geht, Coa-

ching/Begleitung bei Trennungen etc. In der nächsten Ebene wäre es dann z.B. Gesamte Kommunikationsplattformen zu gestalten, Führungsworkshops zu gestalten, Moderationsrolle einnehmen können und auf der obersten Ebene ist es dann wirklich strategisch abgeleitet. Was heisst es dann z.B. für die Werte, die gebraucht und umgesetzt werden sollen. Welche Kompetenzen braucht es für das. Es sind so wie verschiedene Stufen, die man durch schreiten könnte.

Was macht ein guter HR Business Partner aus, der Ihrer Meinung nach Voraussetzung ist für eine gute Umsetzung der Rolle des HR als Change Agent? - Interessanterweise waren die besten Change Agents nicht die HR Business Partner, sondern Führungskräfte der Linie (Business Manager), die ins C.M hinein gewachsen sind resp. eine Affinität zu diesem Thema haben und dann auch gute Weiterbildungen gemacht haben, zum Beispiel systemische Beratung (komplementäre Beratung). Sie waren in diesen Themen fitter.

Warum Führungskräfte und nicht das HR? Was fehlt dem HR? - Die Personen aus der Linie waren breiter, was das Geschäftsverständnis betrifft (auch Business Resultate). HR unterstützte bisher HR lastige Prozesse und waren deswegen vom Fokus her tendentiell enger. Aber egal was für ein Hintergrund, die Person, die sich in C.M. Beweisen konnte, hat da den Power und die Akzeptanz drin.

Kann das HRM den Erwartungen an diese Rolle gerecht werden? - Ich glaube schon, dass dies funktionieren muss. Aber wir werden darin immer Höhen und Tiefen haben, gerade wenn es mit den Kompetenzen der einzelnen Personen zusammenhängt. Aber ich denke generell gesagt ist diese Rolle kompetenz mässig schon am oberen Ende. Es ist eine sehr anspruchsvolle Rolle. Das HR kann dem gerecht werden. Aber es braucht zum Erfolg wie auch die Linie dazu. Es ist ein gegenseitiges wachsen in diese Rolle hinein, einseitig funktioniert es nicht. Dieser Teil, wenn man den Change Prozess gleichzeitig (HR und Führungskräfte) aufbauen kann, kann viel Erfolg bringen. In der Praxis gibt es natürlich Unterschiede. Es gibt U., die im strategischen Rollenbereich mehr wachsen möchten, andere im Change Agent Bereich. Bei vielen Umstrukturierungen sind es vor allem die Change Agent, die als Rolle gefragt sind – insbesondere Firmen, die in der Liberalisierung stecken, die in sehr grossen Restrukturierungsprojekten stecken. Dort wo es ganze Transformationen gibt.

Hat die Rolle des Change Agent Überlebenschancen? - Ich denke die Rolle muss immer wieder gerechtfertigt werden und diese kommt über Projekte, die man macht. Es gibt natürlich auch Personen, die sich aus dieser Rolle des Change Agent einen Namen resp. guten Ruf machen konnten.

Themenblock 3: Kommentar/Interpretation zu einzelnen Ergebnissen der quantitativen Untersuchung

Das Ergebnis einer meiner Frage hat ergeben, dass weniger als die Hälfte der Stichprobe behauptet, dass ihr Unternehmen noch nicht in die Unternehmensstrategie eingebunden ist? (23) -Es ist wie die Frage, wo der HR Leiter eingebunden ist, in der GL oder nicht? Dann ist es die Rolle und Kompetenz um die HR Leitung. Es hat sicher auch damit zu tun, dass man die Wichtigkeit nicht sieht, was das HR insgesamt für die Wertschöpfung beitragen kann. Oder man sagt sich, man realisiert dies anders, dass es quasi eine Linienaufgabe sein soll, die das macht. Was ja eigentlich nicht so schlecht ist. HR wäre dann in der Stabs-situation. Dann wäre insbesondere die Geschäftsleitung und die Linie stark gefordert. Zöge man dies weiter, würde das HR u.U.eine Dienstleistung in Konkurrenz zu externen Coaches und Supervisoren darstellen.

Warum verfügen lediglich 33.3% über ein bestehendes Team mit C.M. Kompetenzen? (19) - Weil die Kompetenzen zum Beispiel in anderen Rollen bereits beinhaltet sind. Dass zum Beispiel ein guter HR Business Partner diese Rolle ebenfalls wahrnehmen kann. Eigene Teams werden nur in sehr grossen Unternehmen vorkommen, die es sich leisten können. Oder das Change Management in der Organisation mit Kompetenz-Centern integriert ist, vorkommt.

Glauben Sie, dass es überhaupt separate C.M. Teams braucht? - Wie ich aus Erfahrung sagen kann, sieht man schon auch, dass zum Beispiel Personen in der Rolle des HR Business Partner an ihre Limiten kommen, einerseits aus Kompetenzsicht, andererseits aus Belastungssicht. In der Praxis besteht also die Tendenz nach separat geschaffenen Teams mit spezifischen C.M. Kenntnissen oder aber die zentrale Unterstützung von HR Business Partnern wird im hohen Ausmass verstärkt.

Wo soll diese Rolle überhaupt angesiedelt werden, eher der HR Leiter, nur der HR Leiter? - Dies hängt von der Grösse des Unternehmens ab. Die Prozessverantwortung v.a. bei grösseren Unternehmen die HR

Business Partner, HR Berater, Stufe Bereichspersonalleiter. Meist ist es kombiniert mit den Kompetenz-Centern, zum Beispiel das PE oder die OE Abteilung.

Hoher Wert „HRM als beratende Rolle...“ (6a) deckt sich mit dem hohen Wert des HRM in der „Rolle des MA-Helfers“ (13) sowie mit dem hohen Wert des Beziehungspromotors (5). Deckt sich dies mit der Expertenmeinung? - ≠ Rolle des Change Agent (vgl. Ulrich) - Ich sehe dies nicht so. Grad im Thema Change müssten andere Themen drin sein. Es braucht aber – ganz wichtig – die Entwicklung auf beiden Seiten. Dass die Führungskräfte der Linie das HR überhaupt abholen. Es ist wie die Frage nach dem Huhn und dem Ei. Traut man es dem HR zu, kriegt das HR Unterstützung? Der Prozesspromotor müsste meinerseits stärker ausgeprägt sein. Der Machtpromotor weniger, denn dieser ist eher in der Linie zu finden. Aber wenn man sieht, dass es wirklich wenige gibt im HR, die die Change Agent Rolle mit der gesamten Interventionsarchitektur etc. einzusetzen wissen, dann kommt man sozusagen wieder auf die Rolle des Mitarbeiter-Helfers zurück. (Zeichnung 1. Entwicklungsstufe Administrative Experte, 2. E. Mitarbeiter-Helfer, 3. E. Change Agent, 4. E. Business Partner). Der Teil Administrativer Experte ist in der Regel kein Thema, aber die Abgrenzung vom Mitarbeiter Helfer zum Change Agent und dann vor allem vom Change Agent zum strategischen Partner ist derzeit immer wieder Gegenstand der Diskussion. Die Frage ist auch, welche Rolle seitens GL und Führungskräfte gefordert sind.

Die Rolle ist, gemäss Ergebnissen, am wenigsten geprägt vom Machtpromotor (5). Das HRM als Change Agent konnte sich zudem am wenigsten „an den Lead eines Change-Prozesses stellen“ (18). Es wird aber von der gleichen Rolle gefordert, dass mehr klare Entscheidung passieren soll (14) und dass das HRM mehr Verantwortung übernehmen soll als bisher (27). Widerspruch? - Ich denke, dass das Thema ganz wesentlich ist, geht es zum Beispiel um kulturelle Themen, so kann es durchaus Sinn machen, dass die HR-Leitung, als Teil der GL die Verantwortung dafür übernimmt, um das Thema voran zu treiben. Andererseits hat es gerade bei diesem Thema den Vorteil, wenn dies der CEO selber tut. Wenn es um Bereichs-Change-Prozesse geht, so ist es schon sinnvoll, wenn der Lead bei der Linie ist. Durch Prozessverantwortung im Change hiesse es aber auch, dass man ebenfalls an den Endergebnissen gemessen würde. Es ist tatsächlich so, dass Review und Kontrolle das HR bisher eher wenige Beiträge leistete. Das wirft natürlich schon die Frage auf, inwiefern kann das den Lead diesbezüglich kompetenzmässig inne haben.

Wie erklären Sie sich, dass entscheiden und handeln sehr gering war bei den Ergebnissen? (14) -Bei Veränderungsprozessen ist es natürlich schon so, dass es meist Top-down läuft, anhand der Ausrichtung der Unternehmensstrategie. Ich glaube schon, dass es wichtig ist, dass das HR selbst eine konsequente Ableitung macht. Im Sinne einer HR-Strategie. Ich hab die Erfahrung gemacht, dass es schon sehr wichtig ist und evt. ein Manko darstellt keine gute HR-Strategie zu haben. Eigentlich hat das HR gar bessere Voraussetzungen für eine HR-Strategie als zum Beispiel Finanzabteilungen. Denn das HR kann im engeren Sinne wesentlich mehr zur Wertschöpfung beitragen.

Aufgabe 6: Top 8-Aufgaben. - a), d), e), f), n), o), q), v), (t.) Das Commitment ist vor allem Liniensache. Meines Erachtens.

Unternehmerisches Denken und Handeln stellt den grössten Veränderungsbedarf dar als Change Agent. Was halten Sie von dieser Behauptung? (16) - Ich sehe es in einer Verbindung. Es ist die Herausforderung diese Verbindung zwischen Strategie-Experte und Change Agent hinzukriegen. Die Verknüpfung von Strategie und Change-Massnahmen ist eine sehr wichtige Aufgabe. Quasi das Unternehmen gibt Stossrichtung dazu und der Change-Prozess ist wie ein Enable dazu.(eine Massnahme). Wie bringt man auch die Leute dahin etc. Die Verknüpfung zwischen dem Change Agent und dem Mitarbeiter-Helfer ist meist schon besser etabliert. Somit ist das unternehmerische Denken und Handeln ein Teil davon. Noch passender wäre vielleicht das strategische Denken und Handeln, verbunden mit einem guten Methoden-Know How als „reiner Change Agent“.

Eine weitere Behauptung: Wird in der Rolle des HRM als Change Agent eine grosse Wertschöpfungschance zur Steigerung der Kompetenz und Effizienz gesehen? (17)- Statt Effizienz (die Dinge richtig tun) --> Effektivität (die richtigen Dinge tun, Prozessoptimierung). Das würde ich auf jeden Fall unterschreiben. Wenn ein gutes Change Management es schafft, optimal mit den Ressourcen umzugehen (Leute richtig einsetzt), dann stimmt es, dass Effizienz gemeint ist.

Der Wertschöpfungsbeitrag des HR ist klar eine unternehmerische Frage. (Link zu Grafik, wo am Schluss der Entwicklung erst der Strategie-Experte steht mit seinem ausgesprochen unternehmerischen Denken). Change Agents werden v.a. Bereits in OE oder PE Abteilungen angesiedelt. Vor allem was die Kompetenzen der HR-Professionals betrifft, so sind sie eher noch im Change Agent angesiedelt als beim Strategischen Experten. Interessant wäre zu verfolgen, was von der Rolle des Change Agent zum Strategie-Experten an Kompetenzen noch braucht.

Reicht „spezifische Weiterbildung“ sowie „rechtzeitiger Einkauf fehlender Kompetenzen“ wirklich aus, um den Rollenerwartungen gerecht zu werden? (15) -Es braucht v.a. Eine sehr gute Zusammenarbeit zwischen der Linie und den Change Agent. Dies wird auch Contracting (Erwartungen) genannt. Die Frage der Zusammenarbeit, Rollenklärung, Commitment, Projektmanagement quasi im Change Projekt. Die ganzen Fähigkeiten der Diagnoseinstrumente sind zudem sehr wichtig. Fähig zu sein eine gute Diagnose der Unternehmung machen zu können. Eruiieren einerseits und dann damit arbeiten können. Und dann die ganze Frage des Stakeholder-Managements, das Design, bis zu den Interventionen. Gerade diese Fähigkeiten und zusätzlich noch die methodischen können sehr gut durch Weiterbildungen abgedeckt werden. Aufbau einer guten kollegialen Fallberatung könne ebenso wichtig sein wie die anderen vorher genannten Punkte, das was teilweise Supervisionen auch machen. Das hilft einem auf jeden Fall die Rollen zu entwickeln.

Themenblock 4: Ausblick

Beim Ulrich Modell: Wie sehen Sie die Rolle jetzt? Und wie sehen Sie, die Rolle zukünftig? - Siehe Grafik: Change Agent am stärksten. Strategie-Experte (kollektiv), sowie Mitarbeiter-Helfer (individuell), in etwa gleich ausgeprägt als zweites. Die Abgrenzung vom Strategie-Experten zum Change Agent ist aber vor allem wichtig. Falls zu starker Mitarbeiter-Helfer --> Helfersyndrom

Was denken Sie, kommt nach dieser Change-Agent Geschichte? - Ich glaube schon, dass es integrierter wird. So wie es Ulrich gemacht hat, dass es quasi nicht klar trennbar ist, sondern dass es wie gemeinsame Rollen sind. Was ich glaube ist, dass dieses Thema noch eine Weile aktuell bleibt. Dass HR eine starke Rolle im Change Prozess einnimmt, aber im Zusammenhang mit der Rolle des strategischen-Experten. Dies verstehe ich unter HR-Business Partner, eben diese beiden Komponenten.

Ein weiteres Thema wird sicher sein, wie kann man stärker mit externen Providern arbeiten. Es muss nicht alles intern sein, sondern kann genauso gut von extern zugezogen werden. Das sähe dann so aus, dass es einen guten kleinen Kern Inhouse gäbe und der Rest dann von aussen zugezogen würde.

Anhang III: Vorinformation der Untersuchung (Präsentationen)

Präsentation, 5-10 Minuten

Mein Name ist Nadja Vogel, ab 1. Februar bin ich im Bereich Weiterbildung am IAP im Praktikum, im 6. Semester meines Bachelor Studiums in Angewandter Psychologie mit der Vertiefungsrichtung A&O. Parallel zu Praktikum werde ich an meiner Bachelorarbeit schreiben, was auch der Grund ist, warum ich vor euch stehe.

Angesichts meiner mehrjährigen HR Erfahrung und meinem Interesse an Veränderungsprozessen, bin ich zusammen mit meiner Praktikumsleitung zum Thema der Arbeit gelangt. Um was geht es also?

Es geht um

Die Rolle des Human Resource Management als strategischer Partner in Change Management-Prozessen --> aus der Sicht von HR Professionals, Führungskräften der Linie sowie Coaches und Supervisoren

Das Ziel der Arbeit ist....

- die Erhebung des IST- und des SOLL Zustandes zu dieser Rolle.
- Die Darlegung spontaner Rollenzuschreibung
- sowie das Aufzeigen der Nutzenfunktion

Aufgrund des Themas bietet es sich an, vor allem Sie (in ihrem Lehrgang) als Zielgruppe für die Datenerhebung zu wählen und verdankenderweise hat mir dies das IAP auch ermöglicht.

Nun zum Ablauf: Sie werden im Laufe der Kalenderwoche 9 resp. 10 (um den 20.2.) via Email und einer kurzen Anleitung, Angaben zum Datenschutz sowie der Frist den elektronischen Fragebogen zugeschickt bekommen. Das Zeitfenster des Ausfüllens wird in etwa 14 Tage betreffen.

Was ist Ihr Aufwand?

Den elektronischen Fragebogen auszufüllen dauert maximal 10-20 Minuten. Die meisten Fragen werden zum ankreuzen sein, bei einigen wenigen kann persönlicher Text hinzugefügt werden.

Was ist Ihr Nutzen?

Am Schluss des Fragebogens gibt es auch die Möglichkeit anzuklicken, ob und wenn ja in welchem Umfang sie über die Ergebnisse resp. die fertig geschriebene Bachelor-Arbeit informiert werden möchten. Und ich denke davon können auch sie auf jeden Fall profitieren.

Da es sich um eine quantitative Forschung handelt, bin ich auch darauf angewiesen, eine möglichst repräsentante Stichprobe zu erhalten respektive möglichst viele adäquate Personen befragen zu können.

Die Daten werden selbstverständlich alle vertraulich behandelt und nirgends namentlich erwähnt.

Nach dieser Kurzpräsentation werde ich eure Email-Adressen von der Kursleitung erhalten. Sollte da jemand nicht einverstanden sein, bitte ich Sie, dies mir oder uns nachher zu sagen.

Ja, besten Dank fürs Zuhören und Ihre Unterstützung bei meiner Bachelor-Arbeit. Gibt es noch Fragen?

Anhang IV: Begleitbrief Online-Fragebogen/Reminder-Brief Online-Fragebogen

Sehr geehrte Damen und Herren

Wie Sie vor ein paar Tagen bei einer Kurzpräsentation bei einer Ihrer Lernsequenzen informiert wurden, erhalten Sie hiermit die Möglichkeit, bei meiner Umfrage für die Bachelorarbeit teilzunehmen. Diese wird im Auftrag vom Institut für Angewandte Psychologie durchgeführt.

Die Bearbeitung des Fragebogens kann bis spätestens Donnerstag 5. März 2009 direkt über den unten angefügten Link erfolgen. Die Beantwortung der Fragen dauert ca. 15-20 Minuten. Der Fragebogen bezieht sich ausschliesslich auf das Rollenverständnis des Human Resource Management (HRM) als strategischer Partner in Change Management-Prozessen.

Es gibt bei diesen Fragen keine „richtigen“ oder „falschen“ Antworten. Falls es in einer Fragestellung um eine Situation geht, die Sie persönlich noch nicht erlebt haben, dann versuchen Sie sich bitte die Situation vorzustellen. Die Daten werden vertraulich behandelt und ausschliesslich im Rahmen meiner Bachelorarbeit verwendet.

Im Sinne des gemeinsamen Verständnisses wird unter Change Management alle Massnahmen, die zur Initiierung und Umsetzung von neuen Strategien, Strukturen, Systemen und Verhaltensweisen in Organisationen notwendig sind, verstanden.

Um den Online-Fragebogen jetzt auszufüllen, folgen Sie bitte dem nachstehenden Link.

http://www.surveymonkey.com/s.aspx?sm=ap3ChPVoSsGfD7FQZI6zDQ_3d_3d

Ich danke Ihnen bereits jetzt herzlich für Ihre Teilnahme.

Freundliche Grüsse

Nadja Vogel, ZHAW, Departement Angewandte Psychologie

Die Bachelorarbeit wird begleitet von Birgit Werkmann-Karcher, Diplom-Psychologin, Dozentin und Beraterin am IAP, Abteilung Weiterbildung, Produktgruppe Personalmanagement

PS: Aus Datenschutzgründen hier der Link um sich von der Verteilerliste streichen zu lassen:

Online-Fragebogen zur Rolle des HRM als strategischer Partner in Change Management-Prozessen - Reminder

Sehr geehrte Damen und Herren

Vor einer Woche haben Sie den Link für den Online-Fragebogen erhalten. Ich möchte Sie daran erinnern, dass Sie den Fragebogen noch **bis spätestens Donnerstag, 5. März 2009** ausfüllen können. Für die Beantwortung der Fragen benötigen sie max. 20 Minuten.

Mit Ihrer Teilnahme tragen Sie wesentlich zum Gelingen meiner Arbeit bei. Dafür möchte ich mich bereits jetzt herzlich bei Ihnen bedanken.

Um den Online-Fragebogen jetzt auszufüllen, folgen Sie bitte dem nachstehenden Link.

[Weiter zum Online-Fragebogen](#)

Freundliche Grüsse

Nadja Vogel, ZHAW, Dep. Angewandte Psychologie

Die Bachelorarbeit wird begleitet von Birgit Werkmann-Karcher, Diplom-Psychologin, Dozentin und Beraterin am IAP, Abteilung Weiterbildung, Produktgruppe Personalmanagement

PS: Aus Datenschutzgründen hier der Link um sich von der Verteilerliste streichen zu lassen:

Anhang V: Fragebogen

Die Rolle des HRM als strategischer Partner in Change Management-Prozessen

Persönliche Angaben

1.) Geschlecht

- weiblich männlich

2.) Alter

- bis 25 bis 40
 bis 30 bis 45
 bis 35 ab 45

3.) Wie viele Mitarbeiter sind in ihrer Unternehmung in der Schweiz in etwa beschäftigt (headcount)?

- Selbständigkeit (keine Mitarbeiter) 50 bis 249
 1 bis 9 250 bis 999
 10 bis 49 über 1000

4.) Lehrgang

- MAS Human Resource Management, 2008
 MAS Human Resource Management, 2007
 MAS Leadership & Management, 3.08
 MAS Leadership & Management, 9.08
 MAS Supervision und Coaching in Organisationen (SCO), Nr. 21 (mit HRM Hintergrund)
 MAS Supervision und Coaching in Organisationen (SCO), Nr. 21 (mit Führungshintergrund)

Rollenverständnis

5.) Welche Art von Förderer (Promotoren) sind bei der Rolle des HRM als strategischem Partner in Change Management-Prozessen relevant? (**Mehrfachantworten möglich**)

- Machtpromotor (Herbeiführung benötigter Entscheidungen aufgrund legitimer Macht)
 Fachpromotor (objektspezifisches Fach- und Methodenwissen)
 Prozesspromotor (besondere Kenntnis der Organisationsstruktur einer Unternehmung)
 Beziehungspromotor (durch alle Hierarchie-Schichten hindurch akzeptiert und respektiert)

Andere: _____

6.) Was für Aufgaben muss ein HRM in der Rolle als strategischer Partner in Change Management-Prozessen erfüllen? (**Eine Antwort pro Zeile**)

		Erwarte ich in sehr geringem Masse	Erwarte ich in geringem Masse	Erwarte ich manchmal	Erwarte ich in hohem Masse	Erwarte ich in sehr hohem Masse
a	Eine beratende Rolle bei der Gestaltung und Umsetzung des Strategieprozesses der Unternehmung einnehmen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b	Als Strategieexperte handeln können	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c	Entwicklungschancen diagnostizieren können	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d	Unternehmenskultur auf den IST- und den SOLL-Zustand des Wandels hin analysieren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e	Gemeinsame Kultur gestalten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f	Schlüsselpositionen für den Change-Prozess erkennen, in ständigem direkten Kontakt stehen und als Promotor nutzen können	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

g	Planen und leiten der Entwicklung zukünftiger Kernkompetenzen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h	Prozesse erfassen und designen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
i	Commitment für den Wandel sicherstellen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
j	Darauf achten, dass die primären Interessen der betroffenen Organisationseinheiten berücksichtigt werden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
k	Dafür sorgen, dass Entscheidungen vollständig implementiert werden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
l	Für praxisnahe und formale Schulung als Bestandteil des Implementierungsplanes sorgen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
m	Beteiligte mobilisieren und positive Emotionen herstellen können	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
n	Grossgruppen im Kontext eines Change-Prozesses moderieren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
o	Aufbau und Begleitung von „Leadership Circles“ (Dialogplattformen) als unterstützende Massnahme im Change-Prozess	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
p	Frühzeitige und stringente Kommunikation und Information während des ganzen Change Management-Prozesses	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
q	Führungskräfte durch die Unterstützung von Teamprozessen verschiedener Art entlasten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
r	Unterstützung bei der Verankerung von Vision, Stossrichtung und Werten leisten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
s	Die zukünftigen notwendigen Qualifikationen im Unternehmen prognostizieren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
t	Den zukünftigen Personalbedarf planen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
u	Widerstände bei den Betroffenen identifizieren und deren Integration in den Change Management-Prozess gewährleisten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
v	Generieren von Kennzahlen für die Fortschrittskontrolle	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
w	Lernprozesse inklusive deren Qualitätssicherung begleiten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
x	Administrative Begleitung des Prozesses	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
y	Eine gemeinsame Kultur gestalten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Anderes: _____

7.) Glauben Sie, dass die funktionalen Eigenschaften eines „idealen“ Change Agent wesentlich in der Persönlichkeit verankert sind?

stimme zu stimme teilweise zu stimme nicht zu

8.) Glauben Sie, dass sich die Eigenschaften eines „idealen“ Change Agent trainieren lassen?

stimme zu stimme teilweise zu stimme nicht zu

9.) Wovon muss ein HRM als strategischer Partner in Change Management-Prozessen Kenntnisse besitzen (abgesehen von HR Fachwissen)? (**Eine Antwort pro Zeile**)

		Grundkenntnisse nicht notwendig	Grundkenntnisse wenig notwendig	Grundkenntnisse notwendig	Gute Kenntnisse notwendig	Sehr gute Kenntnisse notwendig
a	Betriebswirtschaftliches Fachwissen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b	Fachwissen im Coaching	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c	Psychologisches Fachwissen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d	Fachwissen im Projektmanagement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e	Kenntnisse in Methodik/Didaktik	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f	Fachwissen im Bereich der Führung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

g	Fachwissen in Unternehmenskultur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h	Fachwissen in Mediation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Andere: _____

10.) Was sehen Sie als Mindestausbildung/- erfahrung für einen Change Agent an? (Mehrfachantworten möglich)

- Universitätsabschluss
- Fachhochschulabschluss
- Eidgenössische Fachausweise
- Learning on-the-job/Arbeitserfahrung
- Erfahrung in der Beratung
- Erfahrung in der Führung
- Keine spezifische Mindestausbildung/- erfahrung

Andere: _____

11.) Welche spezifischen Zusatzausbildungen soll ein Change Agent mitbringen?

Freier Text: _____

12.) Was glauben Sie, welche Faktoren sind für das Rollenverständnis des HRM als Change Agent wichtig? (Mehrfachantworten möglich)

- Klares Verständnis besitzen für die Aufgaben der Rolle
- Erwartungen bezüglich der Rolle klären können
- Rollenerwartungen einhalten können
- Rollenidentität herstellen können
- Passung zwischen Rolle und Person (Rolleninhaber) erschaffen können
- Rollenkonflikte (Interrollenkonflikte und Intra rollenkonflikte) erkennen können
- Rolle weiterentwickeln können

Andere: _____

Soll/Ist-Vergleich Rollenverständnis

13.) In welchem Mass werden Ihrer Meinung nach die beschriebenen Ausrichtungen von einem HRM als strategischer Partner in Change Management-Prozessen tatsächlich erfüllt? (Eine Antwort pro Zeile)

		sehr oft	oft	manchmal	selten	sehr selten
a	Ausrichtung der Human Ressourcen auf die Geschäftsstrategie - in der Rolle des strategischen Partners der Geschäftsleitung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b	Sicherstellung der Kapazitäten für Veränderungen - in der Rolle des Change Agent	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c	Wahrnehmung und Reaktion auf die Mitarbeiter, Bereitstellung von Dienstleistungen - in der Rolle des Mitarbeiter-Helfers	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d	Reengineering der Organisation, Bereitstellung von Dienstleistungen - in der Rolle des Administrativen Experten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

14.) Was sind die Umsetzungsbarrieren bei der Realisation von Change Management-Prozessen durch das strategische HRM? (Eine Antwort pro Zeile)

	Trifft in sehr geringem Masse zu	Trifft in geringem Masse zu	Trifft manchmal zu	Trifft in hohem Masse zu	Trifft in sehr hohem Masse zu

a	Fehlende Unterstützung durch die HR Leitung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b	Fehlende Unterstützung durch die Geschäftsleitung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c	Fehlende Unterstützung durch die Linie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d	Keine klaren Entscheidungen durch Entscheidungsträger	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e	Zu viele Aktivitäten ohne Priorisierung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g	Keine realistische und klare Zielsetzung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h	Zuwenig offene, klare und frühzeitige Kommunikation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
i	Zu Grosse Widerstände der Mitarbeitenden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
j	Mangelhafte Begründung für den Prozess	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
k	(Teil-) Erfolge nicht regelmässig und öffentlich anerkannt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
l	Unrealistische Planungen und Erwartungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
m	Zu kleines Projektbudget	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

15.) Wie kann der Unterschied zwischen der Einschätzung des *derzeitigen* Rollenverständnisses und dem gewünschten *zukünftigen* Rollenverständnis verringert werden? (**Eine Antwort pro Zeile**)

		Trifft in sehr geringem Masse zu	Trifft in geringem Masse zu	Trifft manchmal zu	Trifft in hohem Masse zu	Trifft in sehr hohem Masse zu
a	Know-how Erwerb durch Learning-by-Doing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b	Mehr Ressourcen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c	Spezifische Weiterbildung (Leadership & Organisation)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d	Rechtzeitiger Einkauf fehlender Kompetenzen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e	Mit mehr Druck	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f	Durch weniger organisatorische Widerstände	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g	Es besteht kein Unterschied zwischen dem IST- und dem SOLL	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

HRM kann den Rollenerwartungen nicht gerecht werden weil: _____

16.) Sind Sie der Meinung, dass „unternehmerisch Denken und Handeln zu können“ den grössten Veränderungsbedarf für das HRM als strategischer Partner darstellt?

- stimme zu stimme teilweise zu stimme nicht zu

17.) Sind Sie der Meinung, dass in der Rolle des HRM als Change Agent eine grosse Wertschöpfungschance zur Steigerung der Kompetenz und Effizienz gesehen wird?

- stimme zu stimme teilweise zu stimme nicht zu

Begründung: _____

Qualitätsprüfung

18.) Wie haben Sie in Ihren Erfahrungen das *HRM als strategischen Partner in Change Management-Prozessen* erlebt? (**Eine Antwort pro Zeile**)

