

## HR-Transformationsmanagement. Was steckt dahinter?

### 1. Transformation als neue, zukunftsweisende Management-Aufgabe

Ein neues Management-Konzept macht die Runde. Der 68. Deutsche Betriebswirtschaftler-Tag am 24./25.09.2014 hat erstmals „Transformationsmanagement in Unternehmen“ zu seinem Rahmenthema gemacht und aus verschiedenen Perspektiven beleuchtet.

Im folgenden wird nach dem Stand des Transformationsmanagement im Personalbereich, nach Inhalten, Konzepten und Bedeutung gefragt. Immerhin macht eine Studie darauf aufmerksam, dass eine 3/4 Mehrheit der befragten n=500 Unternehmen über bereits abgeschlossene oder laufende HR-Transformationsprojekte berichten (vgl. 2010 EMEA HR Transformation Survey Results der Mercer-Gruppe, p.9). Wie man dieses spektakuläre Ergebnis bewertet, ist u.a. davon abhängig, was man unter HR Transformation versteht. Die Gefahr ist groß, dass damit lediglich ein neuer werbewirksamer Begriff für das schon lange bekannte „Change Management“ Verwendung findet.

### 2. Auf Spurensuche: Transformationskonzepte im HR-Bereich

Eine allgemein akzeptierte Definition der HR-Transformation liegt zum gegenwärtigen Zeitpunkt nicht vor.

Erste Ansätze finden sich in den 70er Jahren als ein neues Führungskonzept unter der Bezeichnung „Transformationale Führung“ mit dem Anspruch diskutiert wurde, den gewünschten Führungserfolg durch besondere Förderung der intrinsischen Arbeitsmotivation erheblich steigern zu können. Diese von Burns (1978, 2003) begründete Richtung der Führungsforschung wird bis heute verfolgt (vgl. z.B. Bass / Avolio 1994; Pelz 2014). Als namensgebend und den Inhalt der HR-Transformation prägend haben sich jedoch die Arbeiten von Dave Ulrich erwiesen, insbesondere das 2009 veröffentlichte „HR-Transformation. Building Human Resources from the Outside In“ und dessen Vorläufer „Human Resource Champion. The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results“ (1997). Zahlreiche Autoren haben das Konzept aufgegriffen und in Teilen weiter entwickelt. Die aktuell diskutierten Hauptkomponenten sind in Abb.1 zusammengefasst und erläutert.

Lfd. Nr.	Transformationsobjekt	Ausgangssituation	Angestrebtes Ziel (Sollsituation)	Hauptvertreter
(1)	Rollen der Personaler (HR Professionals) in Personalabteilung	Dominanz der HR-Verwaltungsaufgaben	Modular aufgebautes Rollenkonzept mit definierten Teilrollen als Partner der Geschäftsführung und der Führungskräfte	Dave Ulrich (1997, 2009)
(2)	HR-Organisation	Traditionelle Org. Formen	Drei-Säulen-Modell	Quinn et al (2000); Dave Ulrich (2009)
(3)	HR-Technologie	Spezialsoftware für Lohn- und Gehaltsabrechnung	Integrierte webbasierte Problemlösungen mit SelfService-Komponenten (e-HR)	Boroughs et al (2008)
(4)	HR-Kultur	HR als ausführendes, kostenverursachendes Verwaltungsorgan (angebotsorientiert)	HR als wertschöpfender Dienstleister für interne und externe Kunden (nachfrage-/kundenorientiert)	Verschiedene Autoren

Abb.1: Hauptkomponenten der HR-Transformation (Quelle: Eigenentwicklung)

Zu unterscheiden sind Rollen-Transformation, organisationale HR-Transformation, technologische und kulturelle HR-Transformation. Jede einzelne Komponente soll erwartungsgemäß den Beitrag der Personalabteilung zur betrieblichen Wertschöpfung (Value Added) erhöhen; aber erst durch das Zusammenwirken aller Komponenten wird ein Höchstmaß an Wirkung erreicht werden können.

#### Erläuterung der einzelnen Komponenten

Ad (1): Die Rollen-Transformation nach Dave Ulrich wird gelegentlich mit HR-Transformation gleichgesetzt, obwohl es sich aus heutiger Sicht nur um eine - wenn auch besonders wichtige - Komponente handelt. Gefordert wird die Transformation der primär auf Verwaltungsaufgaben fixierten Ursprungsrolle der Personaler (HR Professionals) in Richtung auf eine anspruchsvolle Mehrfach-Rolle (vgl. Abb. 2), die den Personalbereich zum gleichwertigen Gesprächs- und Geschäftspartner der Geschäftsführung und der übrigen Bereiche aufwerten soll.

Geforderte Rollen 1997 für Personaler	Modifizierte Rollen 2009 für Personaler
I „Administrative Expert“ (zuständig für Verwaltungsaufgaben)	I „Functional Expert“ (zuständig für das Management einzelner Personalfunktionen)
II „Employee Champion“	II a „Employee Advocate“ (für das Tagesgeschäft) II b „Human Capital Developer“ (für zukunftsbezogene Aufgaben)
III „Change Agent“	III } + } „Strategic Partner“ i.w.S. (eischl. „Change Agent“) IV }
IV „Strategic Partner“	
V „Business Partner“ als Folge, wenn die Teilrollen situationsgerecht erfüllt werden	V „HR-Leader“ (Führung des Personalbereichs auf Konzern- und / oder Unternehmensebene)

Abb.2:Die Rollen der Personaler nach Dave Ulrich (1997, 2009) im Vergleich.

Trotz unbestreitbarer Fortschritte ist es für Personaler bis heute schwierig, dieses Rollenkonzept auszufüllen. Unterstützung wird erwartet vor allem von der organisationalen HR-Transformation.

Ad (2): Die „organisationale HR-Transformation“ fordert die Transformation traditioneller Organisationsformen in das sog. „Drei-Säulen-Modell“. Dieses Modell siehe eine Aufspaltung des Personalbereichs vor, und zwar

- durch Bündelung massenhaft anfallender, administrativer Routineaufgaben im „HR Shared Service Center“ (SSC), um zeit- und kostensparende Standardisierungs- und Zentralisierungspotenziale IT-gestützt besser nutzen zu können;
- durch Bündelung des Spezialisten- und Beratungswissens im „HR Center of Excellence“ (C of E), um anspruchsvolle Sonderaufgaben in den einzelnen Personalfunktionen erfüllen zu können;
- durch Schaffung besonderer Bindeglieder zwischen Personalbereich und den übrigen Funktions- und Geschäftsbereichen in Form sog. „Geschäftspartner“ (Business Partner).

Ad (4): Die technologische HR-Transformation hat den Übergang zur weitgehend digitalisierten, web-basierten Personalarbeit mit weitreichenden SelfService-Komponenten für Manager und MitarbeiterInnen zum Inhalt. Sie findet günstige Voraussetzungen in der Einrichtung der Shared Service Center und ermöglicht dem Personaler, sich als „Administrative Expert“ besonders zu profilieren.

Ad (5): Die „kulturelle Transformation“ hat vor allem die Aufgabe, das Selbstverständnis der Personalabteilung als kunden- bzw. nachfrageorientierter Dienstleister voranzutreiben und nachhaltig zu sichern („Building HR from the Outside In“).

### 3. Stand der HR-Transformation nach 2010 EMEA Study

Von allen genannten Komponenten der HR-Transformation ist die organisationale Transformation mit dem „Center of Excellence“ am weitesten verbreitet (60%), gefolgt von der „technologischen Transformation“ in Form der Intranet-Nutzung (51%) und der „Rollentransformation zum Strategic Partner“ (38%). Die Studie enthält keine Angaben über den Stand der „kulturellen HR-Transformation“.

### 4. Grenzen der HR-Transformation, insb. der Rollentransformation

Viele Personaler berichten über enttäuschte Hoffnungen und Fehlschläge bei dem Versuch, ihre Rollenerwartungen gegenüber konkurrierenden Interessen im Unternehmen (z.B. seitens IT-Abteilungen, Unternehmenscontrolling, Unternehmenskommunikation, Rechtsabteilung, Einkaufsabteilung u.a.) durchzusetzen. Gelegentlich mag auch mangelndes Selbstbewusstsein der Personaler oder unzureichende Personalausstattung der Personalabteilung ursächlich dafür sein, zusätzliche Aufgaben abzulehnen.

Neue Rollen müssen erarbeitet und gelebt werden. Um in die Rolle eines „Change Agent“ und „Strategic Partner“ hineinzuwachsen, schlägt ISPA consult vor, die Planung, Durchführung, Auswertung und Umsetzung von Mitarbeiterbefragungen auf Konzern-, Unternehmens- und Betriebsebene als geeignetes Vehikel ohne oder mit externer Unterstützung zu nutzen. Mitarbeiterbefragungen dieser Art können den Prozess der HR-Transformation initiieren und erheblich beschleunigen.