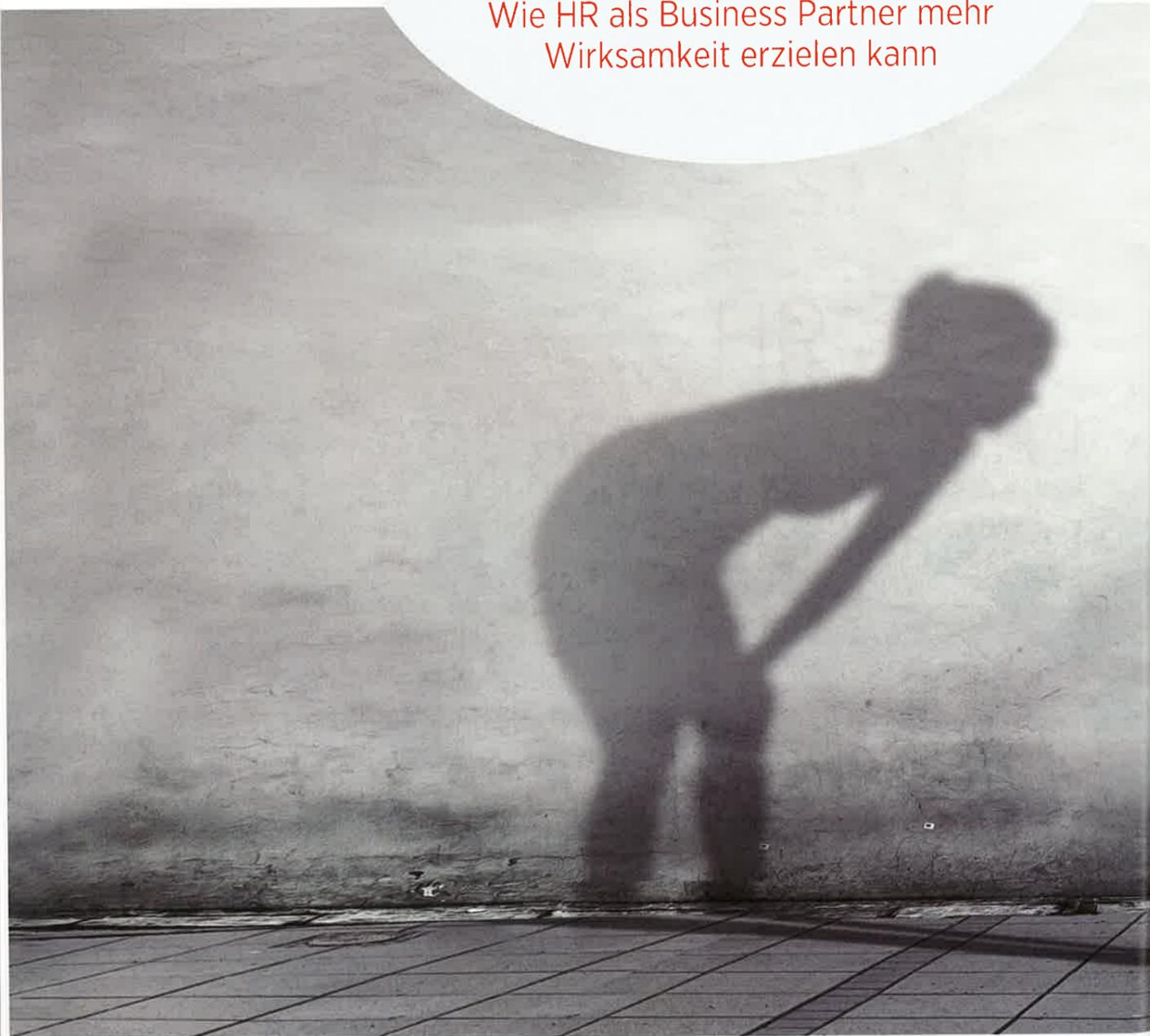


Performance Improvement als Transformationsmanagement

Wie HR als Business Partner mehr Wirksamkeit erzielen kann



Die Digitalisierung ist Auslöser von Transformation im Unternehmen. Der HR-Funktion kommt dabei eine Doppelrolle zu. Die Funktion muss sich selbst wandeln und auch neu strukturieren,



um die Transformation des Unternehmens insgesamt erfolgreich gestalten zu können. Hilfreich könnte dabei die Kombination des Performance-Improvement-Modells mit dem HR-Business-Partner-Ansatz sein. Das Performance-Improvement-Modell beschreibt eine Methodologie zum Management von Transformation im Unternehmen, für das HR allerdings explizit ein Mandat benötigt.

Die Digitalisierung stellt Unternehmen, angefangen von sich verändernden Kundenbedürfnissen über eine sich wandelnde Wettbewerbslandschaft bis hin zu grundsätzlich neuen Anforderungen an die Organisation und die Belegschaft, aufgrund der Genese digitaler Technologien vor multiple strategische Herausforderungen. Um diesen vielfach diskontinuierlich ablaufenden externen wie internen Veränderungen gerecht zu werden, bedarf es einer Transformation des gesamten Unternehmens (Strategie, Geschäftsmodell, Organisation, Belegschaft). Ebenso bedarf es einer Transformation der HR-Funktion, die sich strategisch so ausrichten und aufstellen muss, dass sie den Wandel des Unternehmens wertschöpfend mitgestalten kann. Aus der speziellen Perspektive der HR-Funktion wird Transformation folglich zu einem iterativen Prozess, der einerseits die HR-Funktion selbst verändert (Innenperspektive) und andererseits diese zum Transformationsmanagement im Gesamtunternehmen (Außenperspektive) befähigt (Abb. 1).

DIE AUTOREN

PROF. DR. INGO
BÖCKENHOLT ▶

Präsident der International
School of Management
(ISM), Dortmund
▶ ingo.boeckenholt@ism.de



PROF. DR. STEFAN DIESTEL ▶

Professor für Psychology &
Management an der
International School of
Management (ISM),
Dortmund
▶ stefan.diestel@ism.de



FRANK STEIN ▶
Wissenschaftlicher Mitarbeiter
am Kienbaum Institut
@ ISM, Dortmund
▶ frank.stein@
kienbauminstitut-ism.de



bedarf es einer Transformation des gesamten Unternehmens (Strategie, Geschäftsmodell, Organisation, Belegschaft). Ebenso bedarf es einer Transformation der HR-Funktion, die sich strategisch so ausrichten und aufstellen muss, dass sie den Wandel des Unternehmens wertschöpfend mitgestalten kann. Aus der speziellen Perspektive der HR-Funktion wird Transformation folglich zu einem iterativen Prozess, der einerseits die HR-Funktion selbst verändert (Innenperspektive) und andererseits diese zum Transformationsmanagement im Gesamtunternehmen (Außenperspektive) befähigt (Abb. 1).

ORGANISATION UND HANDLUNG

Ziel des vorliegenden Beitrags ist es, ein Modell zu skizzieren, das die HR-Transformation und die Unternehmenstransformation integriert und somit die duale Rolle der HR-Funktion als Transformationsgestalter im Unternehmen beschreibt (Abb. 2). Aus der Logik von Transformation

als iterativer Prozess ergibt sich die Konsequenz, dass ein Modell zur Integration von HR- und Unternehmenstransformation sowohl aus einem Organisations- als auch einem Handlungsmodell bestehen muss.

Zum einen bedarf es einer strategischen Ausrichtung und Aufstellung der HR-Funktion sowie qualitativ hochwertiger HR-Prozesse und HR-Produkte (Organisationsmodell). Zum anderen benötigen die Hauptakteure der HR-Funktion eine möglichst valide Methodologie, die sie im Rahmen ihrer Qualifizierungs-, Entwicklungs- und Gestaltungsmaßnahmen anwenden können (Handlungsmodell).

Das Organisationsmodell schafft die strukturellen Voraussetzungen für die HR-Funktion, um sich vom operativen Dienstleister und Kostenverursacher zum strategischen Partner des Managements mit wertschöpfenden Leistungen für das Unternehmen zu entwickeln. Das Handlungsmodell beinhaltet darüber hinaus einen

systematischen Prozessansatz und ein entsprechendes Instrumentarium, entlang derer die HR-Funktion die Transformation des Unternehmens steuern kann.

Unserem Modell zur Integration von HR-Transformation und Unternehmenstransformation liegen zwei Axiome zugrunde:

1. Das **Organisationsmodell** der HR-Funktion muss, um tatsächlich wertschöpfend zu sein, den Fokus konsequent weg von Inputs und Prozessen (z.B. Talentmanagement) hin zu den Outcomes dieser Prozesse (z.B. Besetzung von Führungs- und Expertenpositionen) verschieben. Damit die Bedarfe der internen Nachfrager möglichst effizient beantwortet werden können, braucht es zentraler Ansprechpartner für Führungskräfte (und deren Mitarbeiter) in allen HR-spezifischen Fragestellungen sowie klarer Verantwortlichkeiten und Übergänge in den nachgelagerten HR-Prozessen.
2. Das **Handlungsmodell** der HR-Funktion muss, um tatsächlich ganzheitliche Veränderungen auf Individual-, Team- und Organisationsebene herbeiführen zu können, integrativ und rekursiv angelegt sein. Das heißt, es bedarf eines Mandats für die Kompetenzentwicklung der Belegschaft (z.B. Training und Qualifizierung) ebenso wie für die Gestaltung der jeweiligen organisationalen Infrastruktur (z.B. lerntransferförderliche Arbeitsplatzgestaltung). Außerdem braucht es eine gemeinsame Abbildung von Analyse, Intervention und Evaluation. Nur so lassen sich Qualifizierungs-, Entwicklungs- und Gestaltungsmaßnahmen auf Kosten und Nutzen hin überprüfen beziehungsweise in messbare Ergebnisse übersetzen.

DAS ORGANISATIONSMODELL:
HR BUSINESS PARTNERING

In der neueren Geschichte des HR-Managements haben sich mit dem HR-Business-Partner- und dem Performance-Improvement-Modell zwei Ansätze herausgebildet,

welche jeweils einem unserer beiden Axiome Rechnung tragen und daher als theoretische Grundlage eines Organisationsbeziehungsweise Handlungsmodells für die Gestaltung von Transformation probat erscheinen. Die zentrale Idee des HR-Business-Partner-Modells von Ulrich (1997) besteht in der Restrukturierung der klassischen



kompetenzbasierten und funktionalen HR-Organisation durch die konsequente Implementierung von drei Säulen: Strategischer Partner, Shared Service Center (SSC) und Center of Excellence (CoE).

- Im Rahmen der HR-Transformation wird der zentrale Personalbereich aufgelöst und stattdessen jedem Geschäftsbereich ein **Strategischer Partner** zugeordnet. Dort ist er direkter Ansprechpartner und Berater für Führungskräfte (und deren Mitarbeiter) in allen HR-spezifischen, primär aber in HR-strategischen Fragestellungen (z.B. strategische Personalplanung). Der Strategische Partner ist dabei Generalist, nicht Spezialist.
- In einem zentralen **SSC** werden alle administrativen Aktivitäten (z.B. Ent-

geltabrechnung) gebündelt. Dadurch sollen Kosten und Zeit eingespart sowie Prozesse und transaktionale Dienstleistungen optimiert werden. Nicht zuletzt deshalb bedingt die Effektivität des SSC einen integrierten und stabilen IT-Support.

- ▶ Fachliche und methodische HR-Experten formieren sich im **CofE** je nach Bedarfslage, Fragestellung sowie Kompetenzen zu immer neuen Projektteams und unterstützen vor

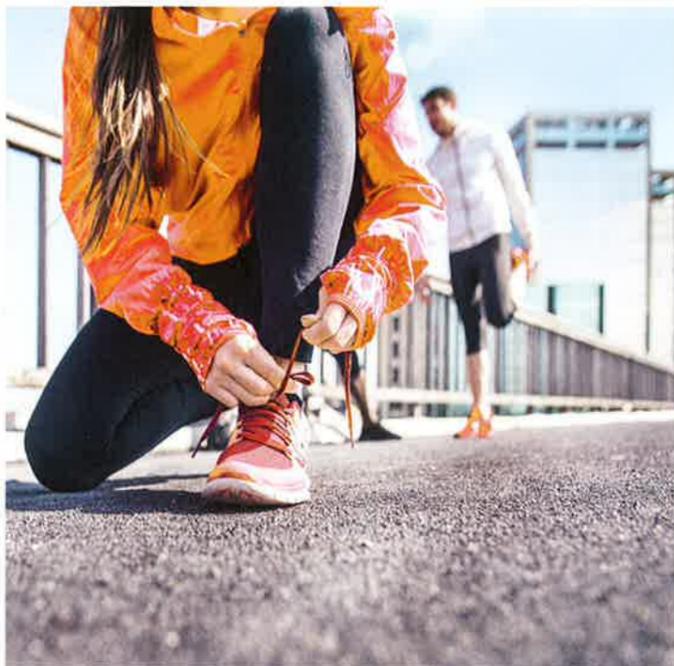
Performance Improvement ist ein Beratungs- und Gestaltungsansatz zur Maximierung der Leistung von Individuen, Teams und Organisationen.

allem den Strategischen Partner durch konzeptionelles Arbeiten. Das CofE hält spezialisiertes Wissen vor (z.B. zum Thema Personalauswahl) und implementiert unternehmensweit Standards zu entsprechenden Instrumenten und Prozessen (z.B. Personalauswahlverfahren wie Assessment-Center).

Im Sinne eines Organisationsmodells ist HR Business Partnering die Voraussetzung für die HR-Funktion, um sich als aktives Mitglied der Wertschöpfungskette eines Unternehmens zu positionieren. Für diese Positionierung bilden SSC und CofE die notwendige Bedingung, da sie die Strategischen Partner in administrativen, personalpolitischen und fachlichen Fragestellungen entlasten. Der Strategische Partner bildet für diese Positionierung die hinreichende Bedingung, da er die Transformation des Unternehmens gemäß den individuellen und organisationalen Entwicklungs- und Gestaltungsbedarfen maßgeblich steuert.

**DAS HANDLUNGSMODELL:
PERFORMANCE IMPROVEMENT**

Performance Improvement ist ein Beratungs- und Gestaltungsansatz zur Maximierung der Leistung von Individuen, Teams und Organisationen. Die schwache Erfolgsbilanz der Wirksamkeit von Trainings beziehungsweise das Transferproblem von Trainings führte zu der ernüchternden Er-



kenntnis, dass die HR-Funktion im Rahmen einer streng kompetenzbasierten und funktionalen Organisation nur geringen Nutzen für das Unternehmen zu stiften vermag. Die Konzentration auf die Entwicklung von Kenntnissen, Kompetenzen und Einstellungen von Mitarbeitern allein wird den strategischen Zielen des Unternehmens nicht gerecht.

Dementsprechend wird im Rahmen des Performance-Improvement-Ansatzes bei Interventionen auch für eine Kombination von Maßnahmen der Kompetenzentwicklung (z.B. Führungskräfteentwicklung) und Maßnahmen der Systemgestaltung (z.B. Empowerment von Mitarbeitern durch die Führungskräfte) plädiert. Nach dem Verständnis von Performance Improvement besteht die Funktion von HR darin, nachfrageorientiert – und nicht prädisponiert – Lösungen für die Qualifizierung von Mitarbeitern, Entwicklung von Führungskräften sowie die Anpassung, Neugestaltung und Weiterentwicklung der Organisation anzubieten. Das Performance-Improvement-Modell stellt dafür ein probates Instrumentarium zur Verfügung.

Das Modell von Van Tiem, Mosely und Dessinger (2012) ist ein Prozessmodell, das die wesentlichen Systeme, Methoden und Instrumente des Performance-Improvement-Ansatzes konsolidiert und synchronisiert. Die Autoren verstehen ihr Modell als Werkzeug zur Diagnose und Strategieentwicklung zwecks Maximierung der Leistung von Individuen und Teams in der Organisation.



Das Modell gliedert sich in vier Phasen, welche zwar in funktionaler Reihenfolge aufeinander aufbauen, in sich aber geschlossene Systemkomponenten bilden: Performance-Analyse, Selektion, Design und Entwicklung von Interventionen, Implementierung und Betreuung von Interventionen sowie eine ganzheitliche Evaluation von Interventionen.

► Bei der **Performance-Analyse** werden die Bedarfe und Potenziale der Leistungsmaximierung und Veränderung im Unternehmen analysiert. Die Analyse stellt wichtige Informationen über Probleme, deren Ursachen und Innovationspotenziale zur Verfügung und ist somit Grundlage jeder Lösung in Form ganzheitlicher Interventionen. Typischerweise umfasst diese erste Phase eine Organisationsanalyse (Vision, Mission, Werte, Ziele und Strategie des Unternehmens), eine Umfeldanalyse (interne und externe

Das Performance-Improvement-Modell beinhaltet ein breites Spektrum von individual-, team- und organisationsbezogenen Interventionen, welche Bestandteil eines integrierten und rekursiven Transformationsmanagements sind – von der Tätigkeitsanalyse über organisationales Lernen bis hin zur Arbeitsplatzgestaltung.

Treiber und Barrieren von Leistung), eine Bedarfsanalyse (Ist- und Sollzustand der Leistung) sowie eine Ursachenanalyse (Gründe für die Bedarfe, Probleme und Optimierungspotenziale).

► In der zweiten Phase werden gezielt Lösungen in Form von multidimensionalen Interventionsprogrammen ausgewählt (**Selektion**), konzipiert (**Design**) und elaboriert (**Entwicklung**). Hierbei wird auch darüber entschieden, ob die Inter-

vention komplett intern durchgeführt wird oder ob bestimmte Komponenten eingekauft beziehungsweise nach extern vergeben werden.

INTEGRATION DER MODELLE

Im Sinne eines Handlungsmodells beschreibt Performance Improvement einen konkreten Leit-

SCHRITT FÜR SCHRITT VERÄNDERUNG WAGEN

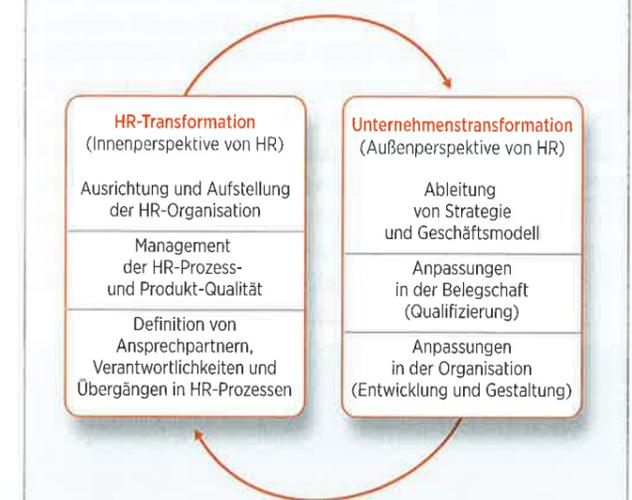
Transformation als iterativer Prozess aus der Innen- (HR-Transformation) und Außenperspektive (Unternehmenstransformation) von HR



Quelle: Böckenholt / Diestel / Stein

Abb. 1

vention komplett intern durchgeführt wird oder ob bestimmte Komponenten eingekauft beziehungsweise nach extern vergeben werden.



► In der dritten Phase finden die **Implementierung** und **Betreuung** der Intervention statt. Dabei werden die Inhalte und Programmpunkte der Intervention von unterstützenden Implementierungs- und Nachhaltigkeitstechniken begleitet (z.B. integriertes Kommunikationsmanagement).

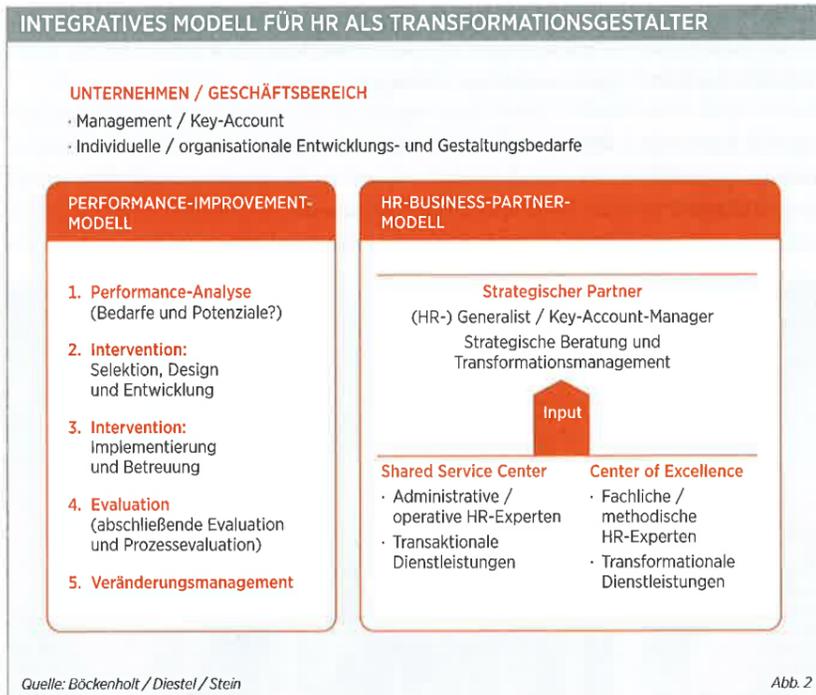
► In der vierten und letzten Phase werden die Ergebnisse der Intervention evaluiert und zurückgemeldet. Für das Ziel einer nachhaltigen und wertschöpfungsorientierten HR-Funktion im Unternehmen ist die Durchführung einer ganzheitlichen und systematischen **Evaluation** essenziell.

Um ein gemeinsames Verständnis von Ziel, Inhalt und Ablauf der Intervention im Unternehmen zu vermitteln, wird jede Intervention zusätzlich von Maßnahmen des Change Management begleitet. Gemäß der Terminologie von Van Tiem, Mosely und Dessinger (2012) sind Performance Improvement und Change Management insofern sogar synonym zu setzen, als die Maximie-

faden, der (vor allem) dem Strategischen Partner in seiner Funktion als Betreuer und Berater der internen Nachfrager der HR-Funktion ganzheitlich und systematisch durch die Analyse, Intervention und Evaluation von sowohl Kompetenzentwicklung als auch Systemgestaltung führt. Das Performance-Improvement-Modell beinhaltet darüber hinaus ein breites Spektrum von Interventionen, welche Bestandteil eines integrierten und rekursiven Transformationsmanagements sind (von der Tätigkeitsanalyse über organisationales Lernen bis hin zur Arbeitsplatzgestaltung).

Das HR-Business-Partner- und das Performance-Improvement-Modell zielen beide im Wesentlichen auf eine eindeutig strategische, das heißt wertschöpfende Positionierung der HR-Funktion im Unternehmen ab. Dennoch haben sich





Quelle: Böckenholt / Diestel / Stein

Abb. 2

die Ansätze unabhängig voneinander entwickelt. Angesichts der Digitalisierung als Auslöser disruptiver Transformation ist der Versuch einer Integration dieser beiden Ansätze sowohl von aktueller wie besonderer Relevanz.

Beide Ansätze beschreiben die Rolle der HR-Funktion im Kontext von Transformation, sie setzen jedoch einen jeweils anderen Fokus: Das HR-Business-Partner-Modell beschreibt die Transformation der HR-Funktion durch die Implementierung der Säulen Strategischer Partner, SSC und CoE (Innenperspektive von HR). Das Performance-Improvement-Modell beschreibt eine Methodologie zum Management von Transformation im Unternehmen (Außenperspektive von HR). Performance Improvement kann demzufolge als die logische Erweiterung des HR-Business-Partner-Modells betrachtet werden.

Darüber hinaus füllt jedes Modell eine Leerstelle des jeweils anderen aus: Das HR-Business-Partner-Modell organisiert zwar die Steuerung der Unternehmenstransformation durch die HR-Funktion – insbesondere durch die Säule des Strategischen Partners. Es expliziert jedoch keine konkrete Methodik, mittels derer dieses Mandat erfüllt werden kann. Das Performance-Improvement-Modell bietet eine solche Methodik an, es nimmt jedoch keine systematische Definition von Rollen und Verantwortlichkeiten im Verlauf von Analyse, Intervention und Evaluation vor. Insofern sind HR Business Partner und Performance Improvement komplementär für die HR-Funktion im Kontext von Transformation.

FAZIT UND PRAKTISCHE IMPLIKATIONEN

Unser integratives Modell für HR als Transformationsgestalter erklärt, wie HR-Transformation und Unternehmenstransformation einander bedingen beziehungsweise wie HR Business Partner und Performance Improvement einander ergänzen können, damit HR als Gestalter von Transformation erfolgreich agieren kann. Wir sind überzeugt, dass die Digitalisierung Auslöser für

Transformation auf beiden Levels ist und dass die integrierte Anwendung des HR-Business-Partner-Modells und des Performance-Improvement-Modells zentraler Einflussfaktor einer effektiven Transformationsgestaltung ist.

HR-Aktivitäten sollten die Anforderungen der Digitalisierung an Strategie, Geschäftsmodell, Belegschaft und Organisation beantworten und entsprechende Qualifizierungs-, Entwicklungs- und Gestaltungslösungen für die eigene Funktion als auch die Stakeholder im Unternehmen anbieten. Abschließend haben wir diesbezüglich wesentliche praktische Implikationen für HR als Transformationsgestalter identifiziert (Abb. 3).

Literatur

- Ulrich, D. (1997): Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering results, Boston/MA
- Van Tien, D. M. / Moseley, J. L. / Dessinger, J. C. (2012): Fundamentals of performance improvements: Optimizing results through people, process, and organizations, 3rd Edition, San Francisco

Anzeige

TRANSFORMATION AUF ALLEN EBENEN

Praktische Implikationen für HR als Transformationsgestalter im Kontext der Digitalisierung

Level / Perspektive	Handlungsfeld	Maßnahme
HR-Transformation / Innenperspektive	Strategische Ausrichtung	Ableitung von HR-Schlüsselthemen, -Initiativen und -Projekten (z.B. Kulturwandel)
	Organisatorische Aufstellung	Suche nach Strukturierungsalternativen der Kern- und Unterstützungsfunktionen von HR (z.B. zentraler Personalbereich oder Drei-Säulen-Modell, aber auch Weiterentwicklung des Drei-Säulen-Modells)
	HR-Prozess- und Produkt-Qualität	Automatisierung / Outsourcing von Prozessen, auch um eigenes Risiko zu verlagern (z.B. Online-Cafeteria-Systeme)
	Kernrollendefinition	Trennscharfer Rollenzuschnitt für Strategische Partner, SSC-Spezialisten und CoE-Experten (inkl. Verantwortungs- und Aufgabengebiete sowie Kompetenzen)
Unternehmens-transformation / Außenperspektive	Belegschaft	<ul style="list-style-type: none"> Definition neuer Jobtypen und Anforderungsprofile (z.B. Data Scientist) Strategische Planung zukünftiger Personalbedarfe sowie Initiativen zur Bindung von Schlüsselgruppen (z.B. Generation Y) Qualifizierung in Digitalkompetenz (z.B. Programmierkenntnisse)
	Organisation	<ul style="list-style-type: none"> Anwendung digitaler Technologien und neuer Medien im Rahmen von Qualifizierungsmaßnahmen (z.B. Massive Open Online Courses) Weiterentwicklung des Führungsverständnisses (z.B. Verständnis von Führung als Coaching / Mentoring) Anpassung der Organisationsform an Wachstumsstrategie und Wettbewerbsbedingungen des Unternehmens (z.B. agile oder Netzwerkorganisation) Einführung flexibler Arbeitsformate (z.B. Co-Working Spaces) Innovationsförderung (z.B. Gestaltung ambidextrer Strukturen mit Fokus auf entweder Effizienz oder Erneuerung)

Quelle: Böckenholt / Diestel / Stein

Abb. 3

InterimmanagHR.

persofaktum liefert Ihnen die bestmögliche Entscheidungsvorlage für die Beauftragung von HR-Dienstleistern!



Ihr Recherche-Service für Dienstleistungen rund um das Personalmanagement

Kooperationspartner

