

HR Transformation

Building Human Resources from the Outside In

Abstract

zur kommentierten deutschen
Zusammenfassung des Buches von Dave Ulrich
und der RBL Group, 2009

Hans-Jürgen Krieg
Strategie-Werkstatt

Juni 2010

Inhaltsverzeichnis der Gesamtzusammenfassung

Wir geben hier einen Überblick zu den Inhalten der kommentierten Zusammenfassung. Diese ist ein Arbeits- und Diskussionspapier. Wir stellen sie im Rahmen von Lernprojekten gerne zur Verfügung. Der Text beruht auf der amerikanischen Originalfassung – bis auf den letzten Teil der Case Studies, die nicht aufgenommen wurden.

Vorwort des Bearbeiters	Seite 3
1. Einleitung zur HR Transformation	Seite 4
2. Phase 1 der HR Transformation: Business Kontext: Warum eine Transformation?	Seite 8
2.1. Verständnis der generellen Geschäftssituation und der Erwartungen der Stakeholder	Seite 8
2.2. Entwicklung eines Business Case für die HR Transformation	Seite 13
3. Phase 2 der HR Transformation: Ergebnisse – Was ist nach der Transformation anders?	Seite 14
3.1. Wertbeitrag realisierter Stakeholder-Erwartungen	Seite 15
3.2. Wertbeitrag durch Erhöhung der Leistungsfähigkeit der Organisation	Seite 16
4. Phase 3 der HR Transformation: HR – Redesign: Wie muss sich HR verändern?	Seite 18
4.1. Redesign des HR-Bereichs	Seite 18
4.2. HR Transformationsarbeit	Seite 27
4.3. HR- Professionals – Personalentwicklung für Personalprofis	Seite 31
5. Phase 4 der HR Transformation: Wie läuft der Prozess ab?	Seite 37
5.1. Verantwortliche im Transformationsprozess	Seite 38
5.2. Der Transformationsprozess – making it happen	Seite 43
Abschlusskommentar des Bearbeiters	Seite 51

Die im folgenden Abstract dargestellten zentralen Aussagen geben einen Einblick in die kommentierte Zusammenfassung.



Zentrale Aussagen

Einleitung

Jedes Projekt, das von HR aufgelegt wird, weil es glaubt, sinnvoll zu sein, nützt wenig, wenn nicht vorher die Nachfrage dafür geklärt wurde.

Daher startet der Transformationsprozess mit einem Blick nach Außen:

- Was macht den Business Erfolg aus?
- Was sind die kritischen Erfolgsfaktoren der Organisation?
- Wie kann HR diese kritischen Erfolgsfaktoren ausbauen?
- Welche Wertbeiträge können gegenüber Stakeholdern geliefert werden, um die kritischen Erfolgsfaktoren auszubauen?

Fehlerquellen zu Beginn eines HR Transformationsprozesses

- Festlegung der HR-Struktur **vor** der Geschäftsstrategie. Die HR-Reorganisation (z.B. Einrichtung von Service Center, Center of Expertise...) ist **nicht** die Essenz der HR Transformation! Sie ist ein ganzheitlicher Ansatz zur Umgestaltung der Personalarbeit.
- Gleichsetzen von Effizienzerfolgen mit Transformation

Definition zu HR Transformation

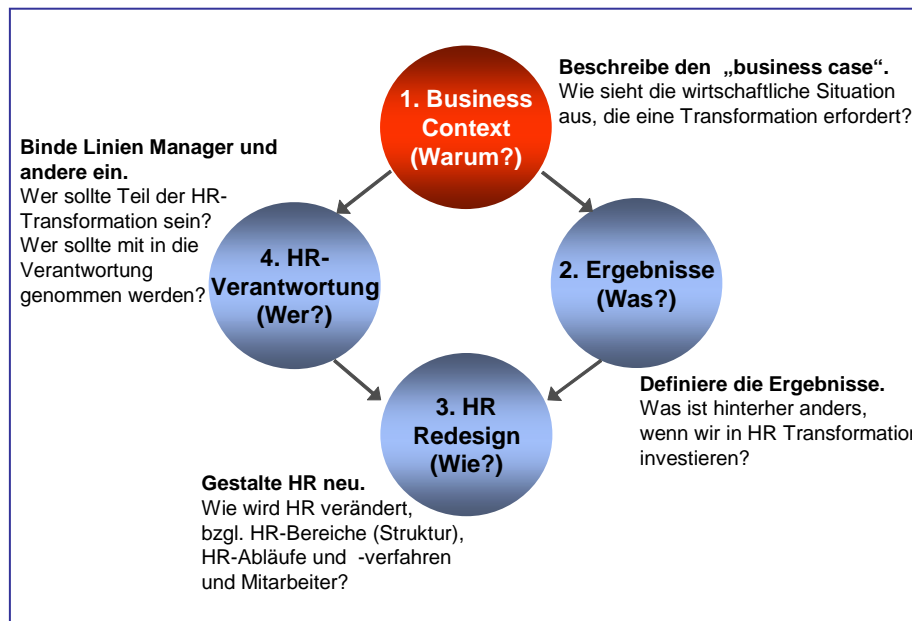
Eine HR Transformation ist eine

integrierte,
zielgerichtete,
innovative und
businessorientierte

Vorgehensweise, um die Personalarbeit neu zu definieren, so dass sie der Organisation hilft, Versprechen für Kunden, Investoren und anderen Stakeholdern zu erfüllen.

Vier-Phasen-Modell

Ulrich beschreibt die HR Transformation in einem Vier-Phasen-Modell:



4-Phasen-Modell

Phase 1 der Transformation:

Ausgehend von der Geschäftssituation und den Erwartungen der Stakeholder wird ein Business Case für die Transformation beschrieben.

D. Ulrich nutzt an dieser Stelle eine Stakeholder-Analyse, um die Erwartungen der Stakeholder zu klären.

Erwartungsklä rung der Stakeholder



Stakeholder des HR-Managements (ergänzt um Geschäftsleitung und BR/PR)

Phase 2 der HR Transformation

In der zweiten Phase werden Ergebnisse der Transformation beschrieben und der Wertbeitrag bemessen.

- Wenn Linienmanager den Nutzen von HR Transformation für ihr Business erkennen, wollen sie unweigerlich wissen, wie die Auswirkungen zu messen sind.
- Der Wertbeitrag kann nach zwei Arten unterschieden werden:

- Wertbeitrag realisierter Stakeholder-Erwartungen
- Wertbeitrag durch Erhöhung der Leistungsfähigkeit der Organisation

Die Wertbeiträge werden in einer transformation score card erfasst.

Phase 3 der HR Transformation

In der dritten Phase wird HR auf drei Ebenen neu gestaltet:

1. **HR – Bereich:** Transformation der HR-Strategie und der HR-Organisation
2. **Transformation der HR-Arbeit:** Klärung von Inhalt + Prozess des Redesigns
3. **HR – Professionals:** Personalentwicklung für Personalprofis

1.(a) Transformation der HR-Strategie

Drei Fragen sollten beantwortet werden:

- **Vision:** „Wer bist du?“
- **Mission:** „Was bringst du hervor?“
- **Ergebnisse:** „Warum tust du es?“

Beispiel für ein HR-Strategie-Statement:

- Wir sind die *Vordenker, Change-Architekten und Moderatoren*,
- die *individuelle Talente aufbauen, welche die Geschwindigkeit erhöhen helfen* und die *Produktivität sichern*,
- so dass der *Ertrag, der Marktanteil* und die *Kundenbindung* gesteigert werden.

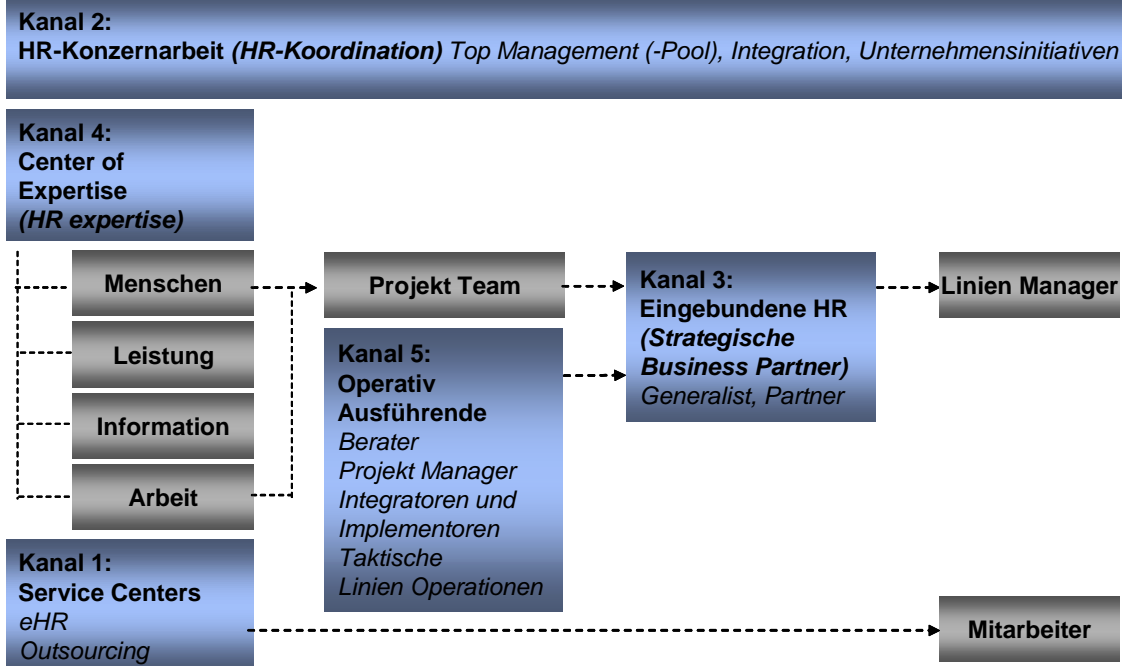
1.(b) Transformation der HR-Organisation

In der Transformation des HR-Bereiches muss sich die Business Organisation und die HR-Strategie widerspiegeln. Es gibt hierzu drei übergeordnete Design-Prinzipien:

- Zunächst muss die HR-Organisation der Logik und Struktur der Business Organisation entsprechen.
- Zweitens soll die HR-Organisation analog den typischen Arbeitsprozessen jeder professionellen Service Organisation ausgerichtet werden.
- Drittens ist zwischen **operativer (transaktionale)** und **strategisch-gestalterischer (transformationale)**, verändernde HR-Arbeit zu unterscheiden.

Aufbauend auf den drei Gestaltungsprinzipien, gibt es fünf deutliche und manchmal sich überschneidende Verantwortlichkeiten, die in einem HR Delivery Modell dargestellt werden.

Das HR Delivery Modell:



Erläuterungen zum HR Delivery Modell:

HR Kanal 1: Service Centers

Zwei Optionen:

- Eigenregie + IT-technologisch hochrüsten oder
- outsourcen

HR Kanal 2: HR-Konzernbereich

Beim Redesign dieser Rolle sind sechs Verantwortlichkeiten zu beachten:

- Entwicklung einer konsistenten firmenweiten Kultur und Identität
- Strategieumsetzung der Strategischen Agenda des CEOs
- Ausrichtung der HR-Arbeit an den Unternehmenszielen
- Vermittlung von Interessenkonflikten zwischen Experten-Center und den, in die BU's „eingebetteten“ HR-Business Partnern
- Betreuung der Konzern-Mitarbeiter
- Entwicklung der HR Professionals

HR Kanal 3: „Eingebundene HR“ - Strategische Business Partner

Diese sind eingebunden (embedded) in die business unit oder einer anderen organisatorischen Einheit vor Ort. Sie arbeiten direkt mit der Geschäftsführung und dem Linienmanagement. Beim Redesign dieser Rolle sind fünf Verantwortlichkeiten zu beachten:

- Engagement und Unterstützung für die Unternehmensstrategie
- Vertretung der Sichtweisen von Mitarbeitern
- Organisations-Audit
- Auswahl und Einführung von HR Maßnahmen
- Leistungsmessung und -verfolgung

HR Kanal 4: Center of Expertise

Sie arbeiten als interne Beratungsfirmen. Ihre Kunden sind die Business Center. Sie arbeiten für ein Honorar oder mit internen Verrechnungspreisen. Folgende Rollen sollten im Rahmen eines Redesigns geklärt werden:

- Lieferung von Service Paketen
- Bedarfsdiagnose und Beratung
- Zusammenarbeit mit den HR Business Partnern
- Entwicklung neuer Service Pakete
- Managen der Größe und Varianz der Service Pakete
- Betreuung der „Learning Community“

Wichtig: Die HR-Experten sollen nicht nach Problemen schauen, die sie lösen können, sondern einen Wertbeitrag gegenüber den Business Units liefern. Die Zusammenarbeit zwischen ihnen und den HR Business Partnern ist daher ein kritischer Schlüsselfaktor, um dies zu verhindern.

HR Kanal 5: Operative Ausführung

Einrichtung eines Teams für die operative Umsetzung.

- Sie sollen helfen, die HR-Strategie in Aktion umzusetzen.
- Sie implementieren spezifische Projekte innerhalb des Geschäftsfelds.
- Operative HR Professionals müssen strategische Business-Erfordernisse in einen operativen Plan umsetzen, der in angemessener Zeit realisiert werden kann.

2. Transformation der HR-Arbeit

Die hier vorgeschlagene Road Map basiert auf zwei Dimensionen:

- Klärung der Inhalte: Was umfasst HR-Arbeit?
- Prozessvorschlag: Wege, um die HR-Praxis zu verbessern

Verbesserung der HR-Praxis		Prozess <i>Wege zum Redesign von HR-Arbeit</i>		
		ausrichten	integrieren	innovieren
Inhalte Kategorien der HR-Praxis	Menschen			
	Leistung			
	Kommuni- kation			
	Arbeit			

Klärung der Inhalte von HR-Arbeit

HR-Arbeit ist ein Set von HR-Praktiken. Es werden vier Prozesse unterschieden:

- **Prozesse rund um Menschen**
 - HR-Arbeit bezieht sich hier in erster Linie auf Talent-Management
 - Talent = Kompetenz x Commitment x Mitwirkung
- **Prozesse des Performance Managements**
 - Leistungspraktiken setzen erwünschte Ergebnisse in messbare Ziele und Anreize um, was die Menschen motiviert, diese Ziele zu erreichen.
- **Kommunikationsprozesse und Informationsfluss**
 - Es müssen eingehende Informationen von Kunden, Markt, Technologie etc. gemanaged werden, ebenso wie interne Informationen – horizontal wie vertikal.
- **Arbeitspraktiken - Arbeitsprozesse**
 - Die Arbeitsprozesse müssen von den Produkt- oder Serviceanforderungen her geplant werden. HR-Professionals müssen die Arbeitsplanung mit unterstützen.

Wege zum Redesign von HR-Arbeit

Es gibt drei Schritte, HR-Praktiken zu transformieren:

- **Ausrichten (alignment)**
 - HR-Praktiken sind an der Strategie und kritischen Erfolgsgrößen auszurichten.
- **Integrieren aller HR-Praktiken und HR-Systeme**
 - Alle HR-Systeme und HR-Praktiken sind am strategischen Fokus auszurichten.
- **Innovieren**
 - ...z.B. durch Anregungen in der Branche und in der weiteren Community

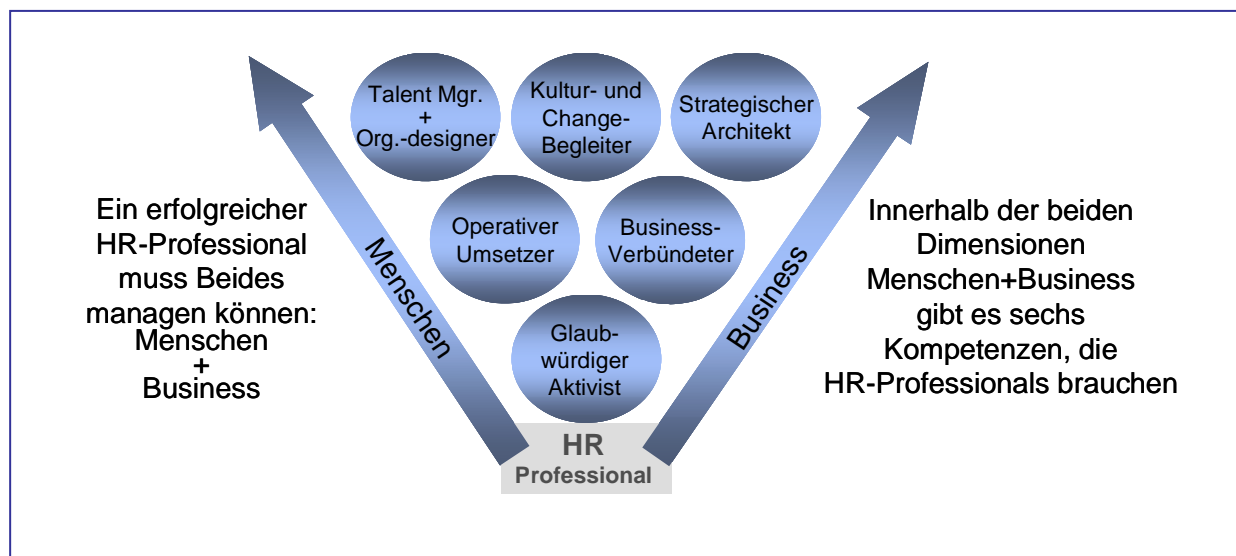
3. HR- Professionals – Personalentwicklung für Personalprofis in 4 Schritten

Schritt 1: Welche Standards werden gefordert, um erfolgreich zu sein?

- Die **HR-Kompetenzen** (Wissen, Können, Fähigkeiten von HR Professionals) lassen sich aus den **HR-Rollen** und den **HR-Aktivitäten** ableiten
- Weiterentwicklung von **HR-Rollen**:

Um 2000	Um 2010	Weiterentwicklung des HR-Verständnisses
Employee Champion	Empl. Advocate HC-Developer	Mitarbeiter werden für Organisationen zunehmend erfolgskritisch. Employee Advocates nehmen die Interessen der Mitarbeiter auf und kümmern sich um Lösungen Human Capital Entwickler machen Mitarbeiter für die Zukunft fit.
Administrative Expert	Functional Expert	HR-Praktiken sind wichtig für den HR-Wertbeitrag. Einige erweitern die funktionale Expertenrolle durch die Verwaltungseffizienz, andere durch Richtlinien, Anleitungen und Interventionen.
Change Agent	Strategic Partner	Der „Strategische Partner“ hat viele Dimensionen: Businessexperte, Change Agent, Wissensmanager, Berater. Der Change Agent repräsentiert nur einen Teil der Rolle eines „Strategischen Partners“.
Strategic Partner	Strategic Partner	Die Sichtweise ist ausgeweitet worden, um die Dimensionen zu umfassen, die früher dem Change Agent und dem Strategischen Partner zu geordnet wurden (siehe oben).
	Leader	Obige Rollenbeschreibungen gleichen bereits Führungsrollen. Weiterhin sind die HR-Funktionen zu führen, die Unternehmensführung zu unterstützen und die HR-Community zu beobachten.

- **HR-Aktivitäten** von HR-Professionals bestehen im Wesentlichen aus...
 - **Coaching:** Ziel ist eine Leistungsverbesserung von Managern.
 - **Organisationsgestaltung:** HR-Professionals greifen Ideen auf und setzen sie in konkrete und dauerhafte Blaupausen für organisationales Handeln um.
 - **Entwurf und Einführung von HR-Praktiken und HR-Instrumenten:** Systematische HR-Abläufe und HR-Instrumente verhelfen zu mehr nachhaltiger Effektivität und Effizienz.
 - **Moderation:** Auf der Mikroebene moderieren HR-Professionals Team Meetings und Planungsgespräche, auf der Makroebene Systemveränderungen.
- Aus den Rollen und Aktivitäten leitet Ulrich sechs Kompetenzen ab:



Schritt 2: Assessment: Wie ist zu entscheiden, ob HR Professionals den Standards entsprechen? Wie können sie sich selbst beurteilen?

- Der informelle Weg: Selbstbefragung, Feedback einholen
- Der formale Weg: Assessment Center, Persönlichkeitstests, 360°-Feedback

Schritt 3: Investment: Wie können die richtigen HR Professionals eingestellt, bzw. entwickelt werden?

- Einstellung der richtigen HR Professionals und Verabschiedung der Falschen: Die Interviewer müssen einen strengen Interview-Prozess auf Basis des Kompetenzprofils durchführen.
- Darüber hinaus gibt es drei PE-Felder, um HR-Professionals zu fördern:
 - Erfahrungslernen im Job,
 - Training und
 - Lebenserfahrungen.

Schritt 4: Messen und Follow-up: wie lässt sich der Erfolg messen und wie wird nachgehalten, um sicher zu stellen, dass Ideen dauerhaft umgesetzt werden?

- Um die Qualität von HR Professionals zu beurteilen, empfiehlt es sich, periodisch ein 360°-Feedback durchzuführen.
- Weiterhin ist es wichtig, zu messen, inwieweit HR Investments die angestrebten Ergebnisse erreichen.

Phase 4 der HR Transformation

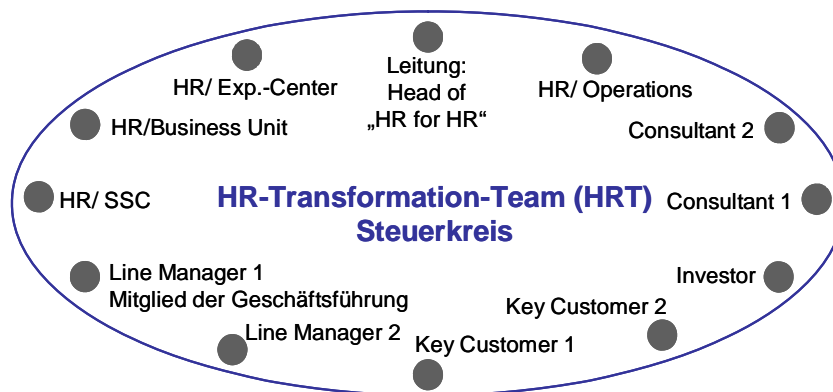
Die vierte Phase befasst sich mit den Verantwortlichen und dem Prozessablauf.

1. Verantwortliche im Transformationsprozess

Vier Gruppen von Stakeholdern sollten eingebunden werden:

■ HR-Leader und HR-Professionals - Vier Rollen sind wichtig:

- Chief HR Officer (CHRO) – Personalvorstand/Personal-Geschäftsführer
 - Der CHRO muss die Transformation durch Geld, Zeit und Talente fördern.
- Bildung eines HR Transformation Teams (HRT). Besetzungsvorschlag:



- „HR for HR“ – „Champions der Transformation“.
 - In vielen Unternehmen sind die diejenigen, die für Serviceleistungen an die HR-Professionals verantwortlich sind (z.B. Personalentwicklung für HR), die „Champions der Transformation“.
 - Sie leiten den HR-Steuerkreis, entwerfen den Transformationsplan, definieren die Meilensteine und kontrollieren den Umsetzungsprozess.
- HR-Professionals
 - Die Transformation muss von den HR-Professionals gewollt und gelebt werden.

■ Linien-Manager

■ Externe Kunden und Investoren

■ Berater und Ratgeber

2. Der Transformationsprozess – making it happen

Für den Veränderungsprozess sind zwei Dinge wichtig:

- a) Was sollte passieren? Was sind die Inhalte der Transformation?
- b) Wie setzt man die Inhalte in einen Transformationsprozess um?

Inhalte der Transformation: Meilensteine

Es gibt 13 Meilensteine, welche die vier Phasen in einen Aktionsplan umsetzen.

Phase 1: Business Kontext

- **Meilenstein 1:** Formale Bestätigung des Wertes einer HR Transformation durch den CHRO
- **Meilenstein 2:** Bildung eines Transformationsteams (HRT) durch den CHRO
- **Meilenstein 3:** Einschätzung und Priorisierung der neuen Business Realitäten, die eine HR Transformation und Change erfordern durch das HRT
- **Meilenstein 4:** Kommunikation des Business Case durch das HRT

Phase 2: Ergebnisse

- **Meilenstein 5:** Audit der kritischen Erfolgsfaktoren der Organisation durch einen Querschnitt von Managern
- **Meilenstein 6:** Schlüsselfähigkeiten werden durch das HRT messbar gemacht
- **Meilenstein 7:** Nutzenvermittlung vollendeter Fähigkeiten gegenüber Mitarbeitern, Linien-Managern, Kunden, Investoren und anderen Stakeholdern

Phase 3: HR Redesign

- **Meilenstein 8:** HR-Strategie-Statement durch ein Senior HR Team: Wer wir sind, was wir tun und warum
- **Meilenstein 9:** Gestaltung der HR-Organisation
- **Meilenstein 10:** Audit aller HR-Praktiken
- **Meilenstein 11:** Beschreibung eines effektiven HR-Professionals
- **Meilenstein 12:** Kompetenzeinschätzung + Entwicklung von HR-Professionals

Phase 4: HR Verantwortung

- **Meilenstein 13:** Review des HR Transformationsteams und dessen Aktivitäten

Umsetzung der Inhalte in einen Transformationsprozess

Es gibt 7 Schlüsselfaktoren, die gute Intentionen in erfolgreiche Realität wandeln helfen:

Schlüsselfaktoren	Implikationen	Leitfragen für ein Change-Audit
Führung	Unterstützung durch Linie und HR	Gibt es öffentliche und legitimierte interne/externe Führung von HR, um Prozess zu meistern?
Gemeinsame Einsicht zur Notwendigkeit	Begründung, warum HR Transformation einen Wert liefert	Gibt es eine Blickrichtung zu neuen Business Realitäten und wie HR dazu einen Wertbeitrag liefert?
Klares Bild der Ergebnisse	Modell, was HR Transformation beinhaltet: Praktiken, Funktionen; Menschen	Gibt es klar definierte Ergebnisse und Resultate der HR-Transformation?
Aktive Beteiligung durch Schlüsselpersonen	Alle sind engagiert, die Linie wie auch HR	Wie ist die Unterstützung durch Einzelpersonen, die die Transformation umsetzen sollen?
Bewusste Entscheidungen	Klein starten, bezogen auf frühe Entscheidungen	Gibt es eine Entscheidungsliste in den HR-Bereichen, zu Praktiken, Menschen etc?
Integration mit Business Aktivitäten	Verwebung der HR Transformation mit allen HR-Praktiken und Zuteilungssystemen im Unternehmen	Gibt es genügend institutionalisierte Unterstützung und ist die Transformation mit anderen Business Prozessen integriert?
Kontrolle und Lernen	Weiterentwicklung der Blaupause, Fortschrittskontrolle, und Lernen	Gibt es Messwerte den Prozess zu kontrollieren Verbesserungen zu erzielen?

Abschlusskommentar

Dieses Abstract gibt stark verkürzt die wesentlichen Inhalte des Buches „HR Transformation“ von Dave Ulrich und der RBL Group wieder. Gerne stellen wir die ausführliche deutsche Zusammenfassung im Rahmen eines Lernprojektes zur Verfügung.

Was ist ein Lernprojekt? Wir sind an einen Erfahrungsaustausch interessiert. Dazu haben wir bereits zahlreiche Gespräche geführt. **Ihr Aufwand besteht in einem ca. 2-stündigen Gespräch. Ihr Nutzen kann in einem Austausch von Sichtweisen und in unseren bisher gewonnenen Erkenntnissen liegen.**

Aus unserer Sicht ist nicht alles in dem Modell das „Gelbe vom Ei“. Es gibt einige interessante Diskussionspunkte:

Zur Organisation:

- Wem werden die HR Businesspartner unterstellt? Sind sie voll in die BU eingebettet?
- Welches Rollenprofil, Dienstleister oder aktiver Stratege ist seitens der Linie/GF gewünscht?
- Wer macht die operativen Aufgaben?
- Welche Rolle spielt das Corporate Center HR – Vermittler oder Durchsetzer?
- Wo sollten die Center of Expertise aufgehängt werden? Sind sie Serviceleister für die Business Units oder erfüllen sie hoheitliche Aufgaben für das Corporate Center HR?
- Wie viel Regulierung brauchen die SSC um effizient arbeiten zu können? Wie viel Standardisierung lassen die BU's zu?

Zu den Prinzipien:

- Die geforderte Trennung von operativer und strategischer Personalarbeit: ist sie realistisch und zweckmäßig?
- Die Wertbeiträge für die Organisation und für die Stakeholder sowie des gesamten Transformationsprozesses sollen gemessen werden. Aufwand und Nutzen?

Zu den Erfolgsfaktoren für HR Businesspartner:

- Die organisatorischen Veränderungen stellen den Kernpunkt des Transformationsprozesses nach D. Ulrich dar. Was zählt für den Erfolg des Transformationsprozesses mehr? Saubere Rollenbeschreibungen und organisatorische Lösungen oder die Qualität der HR-Professionals?
- An welchen Kompetenzen sollten HR-Professionals arbeiten? Was braucht speziell der HR Businesspartner?

Der Autor

Hans-Jürgen Krieg wechselte nach 14 Jahren operativer wie auch strategisch-konzeptioneller Personalarbeit in einem Automobilkonzern 1996 in die Beratung. Der Fokus seiner selbstständigen Tätigkeit lag zunächst in der Team- und Organisationsentwicklung, später bei Veränderungsprozessen. Eine besondere Expertise besteht in der Planung und Durchführung von Großgruppenveranstaltungen (RTSC-Konferenzen, Open Space). Sein fachliches Know-how erweiterte er ab 2004 bei der Klaus Lurse Personal + Management AG im Vergütungsmanagement, in der Management-Entwicklung und in der Begleitung von Strategieprozessen. Im September 2007 gründete er die "Strategie-Wirkstatt". Er ist Dozent für Personalmanagement an der FH Pforzheim und Interims-Personalmanager.

