

# **Alles Ulrich oder was...?**

**Unsere „lessons learned“ aus Interviews, Gesprächen,  
Workshops und HR Transformationsprojekten**

Stand Januar 2013

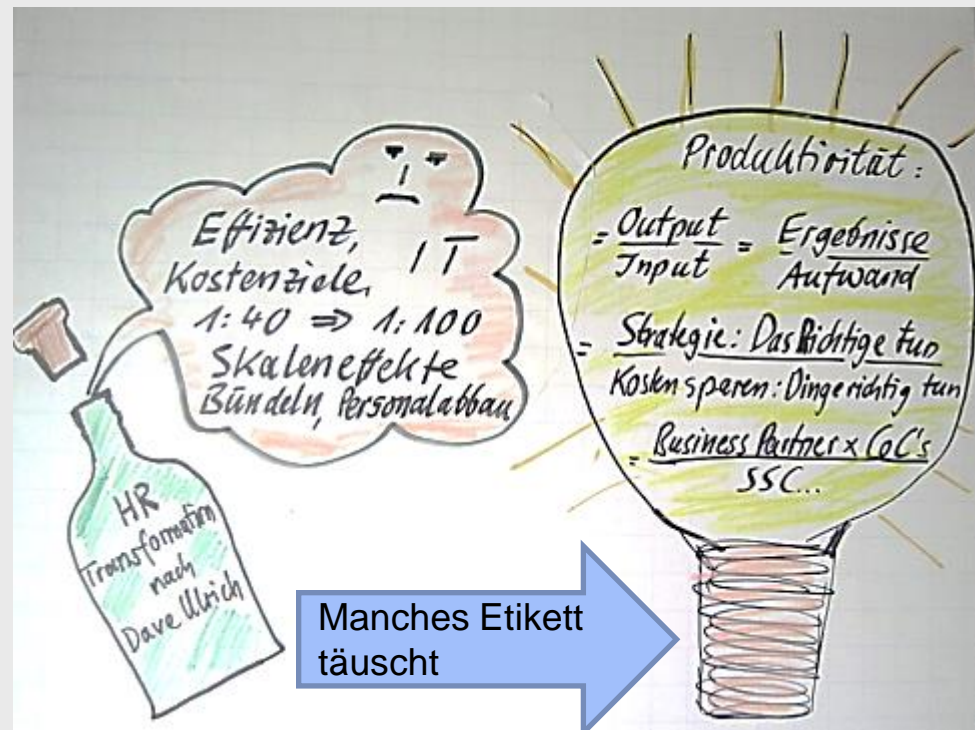
Hans-Jürgen Krieg & Hans-Joachim Freyberg

Strategie-Wirkstatt

## Um was geht es eigentlich?

Dave Ulrichs Ideen und Modelle galt Vielen als Vorbild für eine HR Transformation. Betrachtet man die Ergebnisse von HR Transformationsprojekten, so ist nicht immer Dave Ulrich drin, wo Dave Ulrich draufsteht.

- Traditionelles HR-Management fokussiert auf die Effizienz der HR-Arbeit und gestaltet aus dieser Perspektive die HR-Führung oder HR-Praxis neu.
- **Dave Ulrich:** Die HR-Neuausrichtung beginnt beim Verstehen des geschäftlichen Umfelds, in dem das Business läuft. Der Fokus richtet sich auf die Effektivität der HR-Arbeit. Das Ziel ist es, **nicht nur** die Effizienz zu verbessern, sondern durch die Arbeit der Business Partner und die richtige Produktentwicklung in den Centers of Competence strategische Wertbeiträge für das Business zu generieren. Dazu bedarf es gut funktionierender Services. Effizienz schafft den Freiraum für mehr Effektivität.



## Das Tohuwabohu um den Begriff „HR Business Partner“

Dave Ulrich 2010 in Zürich: „Alle HR Professionals sind HR Business Partner. Er werde da immer falsch interpretiert.“ - Wie kann das sein? Hat der HR Business Partner nicht spezielle Aufgaben und ein spezifisches Profil?

- Ulrich definierte zunächst **Rollen**, die im HR Management wahrgenommen werden sollten: Employee Champion, Administrative Expert, Change Agent und Strategic Partner. Wer welche Rolle spielt und ob jemand auch mehrere „Hüte“ auf hat, ist eine Frage des **Organisationsmodells**.
- Beispiel für die **mögliche** Rollenvielfalt eines Personalleiters (KMU mit ca. 500 Mitarbeiter):



+



+



## Das Vier-Rollen-Modell der Strategie-Wirkstatt (1)

### HR-Governance-Rolle:

#### *Beispiele:*

- Führung und Steuerung der HR Bereiche
- Definition der Personalstrategie und strategischer Themen + Steuerung der Umsetzung
- Personal- Tarifpolitik, Gestaltung der Industrial Relations auf Konzern- Unternehmensebene

### Servicerolle:

- E-HR-Services, MSS, ESS
- Personaladministration
- Trainingscenter
- Payroll

## Das Vier-Rollen-Modell der Strategie-Wirkstatt (2)

### Konzeptionelle Expertenrolle:

#### *Beispiele:*

- Produktentwicklung + Expertenberatung, z.B. durch
- Vergütungsexperten
- PE-Experten
- Personalwirtschaftsexperten

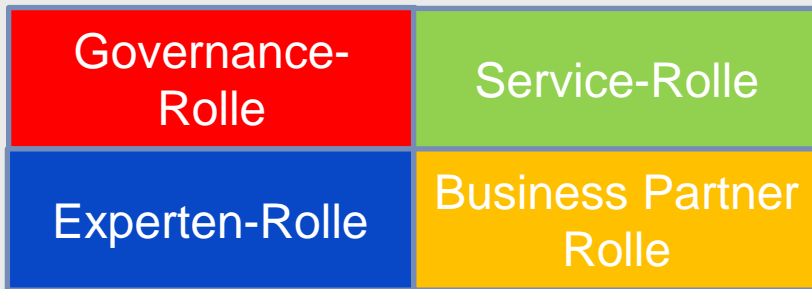
### Business Partner Rolle

- Mitgestalten der BU\*-Strategie und Ableitung der BU – Personalstrategie, Integration in die zentrale Personalstrategie
- Mitwirken an Geschäftsentscheidungen
- Umsetzung strategischer Aspekte der HR-Management- und Kernprozesse
- Talentmanagement
- Begleitung von Veränderungsprojekten und HR-Projekten

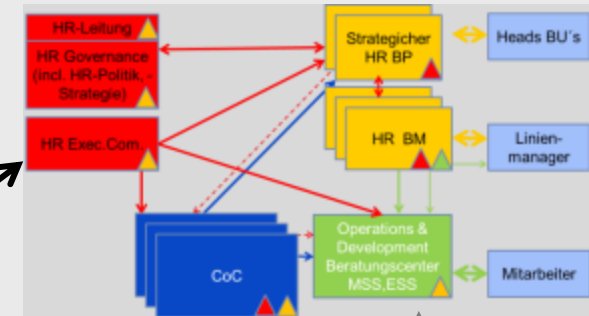
\*BU: Business Unit, Geschäftsbereich

# Beispiele zur organisatorischen Umsetzung

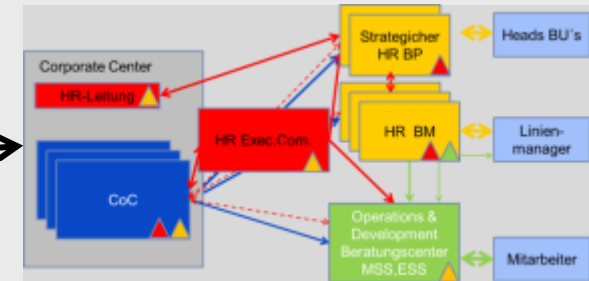
Diese 4 „Rollen“ können personell + organisatorisch unterschiedlich zugeordnet werden – je nach Größe und Organisation des Unternehmens.



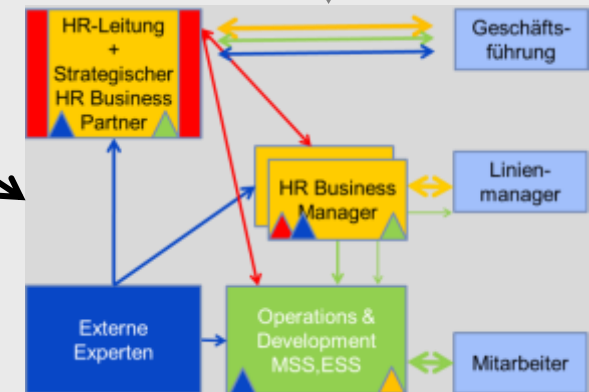
Diese Rollen müssen auch nicht ausschließlich HR-intern ausgefüllt werden. Bei einem KMU wird z.B. Expertenwissen „zugekauft“ werden müssen.



Konzern-Modelle



KMU-Modell



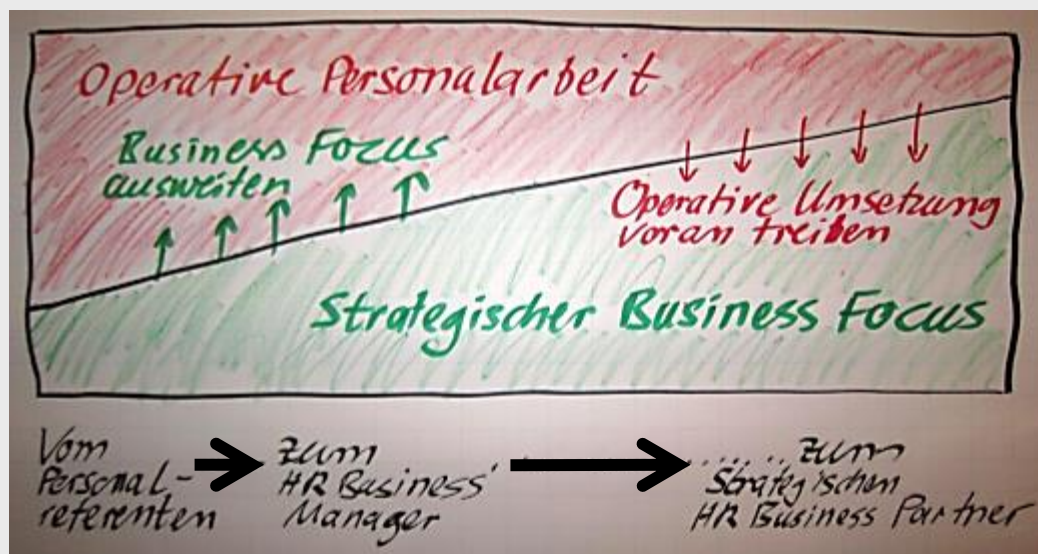
## Wovon wir uns zwischenzeitlich von Ulrich abgrenzen

- **Das Junktin von der vollständigen Trennung strategischer und operativ/transaktionaler Aufgaben ist nicht praxisnah.**  
Als grundsätzliches Ziel ist die Entlastung der Strategischen HR Business Partner von operativen Arbeiten richtig. Der strategische HR Business Partner wird aber immer auch die Verantwortung für die operative Umsetzung haben und er braucht jemanden in seinem Team, der ihn in operativen Abwicklungen unterstützt. Nicht Alles an Transaktionen wird über das SSC laufen können.
- **Uns genügt der Differenzierungsgrad an Rollen im HR Management, wie wir ihn auf den Vorseiten dargestellt haben.**  
Die Differenzierung zwischen „Employee Advocates und HR-Developers“ (vgl. S. 5) ist uns zu weitgehend. Sie erhöht die Komplexität des Rollenmodells. Beides sind Dienstleistungen, die im SSC angesiedelt werden können. Ggf. gibt es noch Human Resources Development – Experten, die dann in einem Center of Competence zu finden sind.
- **Dem Absolutheitsanspruch bzgl. Organisationsmodell und Transformationsprozess (vgl. HR Transformation, Building Human Resources from the Outside In, 2009) wollen wir uns nicht unterordnen.**



## HR Aufgabenkontinuum für Business Partner

Wenn wir uns in unseren Qualifikationsreihen auf zwei Business Partner Funktionen fokussieren, so tun wir dies in der Kenntnis, dass es - abhängig von der Größe und Organisation des Unternehmens - ein Kontinuum in der Aufgabenwahrnehmung gibt. Im HR Mittelbau wird es darum gehen, den Business Fokus auszuweiten. Auf Geschäftsführungsebene wird man die operative Umsetzung im Auge behalten müssen.



Wir sind uns dessen bewusst, dass auch Manager aus den zentralen HR-Bereichen, aus den Centers of Competence oder den SSC's situativ die Rolle des Business Partners spielen können müssen. Insoweit finden sich in unserer Qualifikationsreihe auch Module, die allgemein auf die Herausforderungen einer Business-Orientierung eingehen.



# Qualifikationsmodule für HR Business Manager

Neben der grundsätzlichen Rollenbetrachtung arbeiten wir in unseren Qualifikationsreihen inhaltlich an den folgenden Qualifikationsfeldern für HR Business Manager:



## Beispiele für die strategischen Facetten der HR-Prozesse (1)

### Strategische Facetten der HR-Kernprozesse:

Workforce-Planning  
HR-Marketing/Recruiting  
Trennungsmanagement  
Talentmanagement/Retention  
Succession Planning  
Performance-Management

- **Workforce-Planning:** Ist einem Bereich damit gedient, 80% der Stellen in Vollzeit zu haben? Wie sind die täglichen Schwankungen in der Auslastung? Und ist entsprechend dieser Auslastung eine größere Flexibilität durch einen höheren Anteil von Teilzeitstellen erreichbar?

Welche weiteren Flexibilisierungsansätze beeinflussen meine Personalplanung? (Anteil Leiharbeitnehmer, Werkverträge, Ferienbeschäftigte...)

Ist unsere Alters- und Qualifikationsstruktur für zukünftige Herausforderungen ausgelegt?

- **HR-Marketing/Recruiting:** Welche technologischen Trends werden unser Geschäft bestimmen? Gibt es kritische Fähigkeiten, die wir durch unsere Human Resources noch nicht bedienen können? Haben wir genug Kontakte/Aktivitäten an Hochschulen, um unsere Ressourcen aufzustocken?
- **Trennungsmanagement:** Sind unsere Führungskräfte darauf vorbereitet, einen größeren Personalabbau begleiten zu können?

## Beispiele für die strategischen Facetten der HR-Prozesse (2)

### Strategische Facetten der HR-Kernprozesse:

Workforce-Planning  
HR-Marketing/Recruiting  
Trennungsmanagement  
Talentmanagement/Retention  
Succession Planning  
Performance-Management

- **Talentmanagement/Retention:** Was sind die „Schlüsselpositionen“ (Fach- und Führungskräfte) in meinem Betreuungsbereich? Woran erkenne ich Schlüsselpositionen? Nehme ich mir die Zeit, bei einer Stellenbesetzung das Anforderungsprofil bezogen auf die Erfordernisse der nächsten Jahre, mit dem Linienmanager zu besprechen?

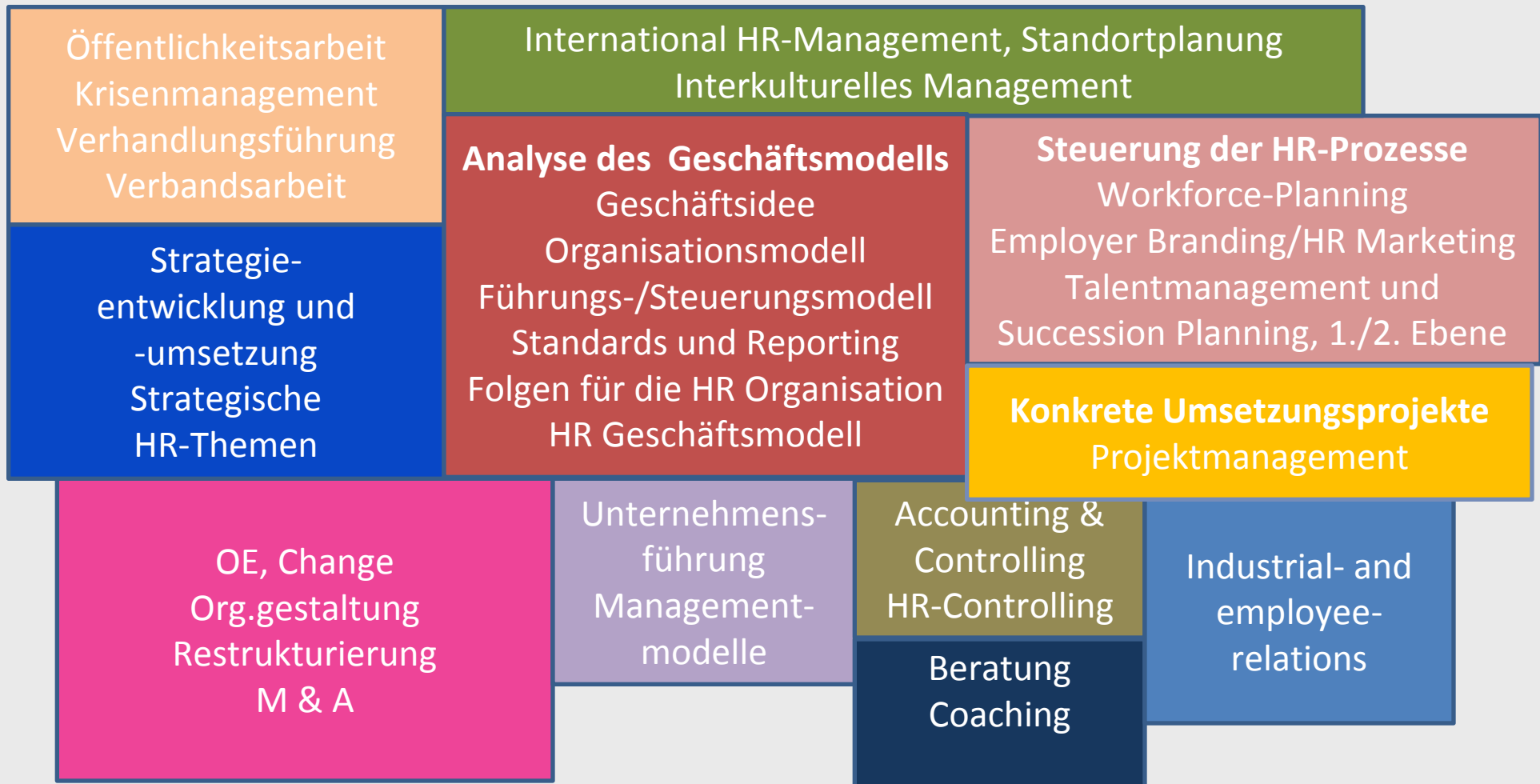
Pflege ich den persönlichen Kontakt zu Schlüsselpersonen und kenne ich deren Bedürfnisse (Führungsbeziehungen, Entwicklungsmöglichkeiten...)?

Erheben wir regelmäßig, warum die Mitarbeiter kommen, warum sie bleiben und das Unternehmen verlassen?

- **Succession Planning:** Haben wir für alle Schlüsselpositionen potenzielle Nachfolger?
- **Performance-Management:** Mit welchen Instrumenten und Maßnahmen (z.B. MBO, Leistungsbeurteilung, C&B, Teamentwicklung...) unterstützen wir als HR die Performance der Mitarbeiter. Sind diese Instrumente aufeinander abgestimmt?

# Qualifikationsmodule für den Strategischen HR Business Partner

Die unterschiedliche Größe und Anordnung der Felder markieren die Bedeutung für die Qualifikation der Business Partner. Daraus ergeben sich für den HR Business Manager und den Strategischen HR Business Partner zum Teil unterschiedliche Module in unseren Qualifikationsreihen.



## Beispiele für die Analyse des Geschäftsmodells

### Analyse des Geschäftsmodells

Geschäftsidee

Organisationsmodell

Führungs-/Steuerungsmodell

Standards und Reporting

Folgen für die HR Organisation

HR Geschäftsmodell

- **Was ist unsere Geschäftsidee?** Was gibt es an technologischen Trends? Wie ändern sich dadurch unsere Schlüsselressourcen? Könnten sich darüber neue Produkte für ggf. neue Zielgruppen entwickeln lassen? Brauchen wir zur Nutzung neuer Technologien andere Kompetenzen? Können wir unsere HR Ressourcen qualifizieren oder müssen wir Kompetenzen auf den (globalen) Arbeitsmärkten einkaufen?
- **Märkte, Produkte und Standorte** heute und in den nächsten 5 Jahren; welche Dislozierung und welche Heterogenität in den Geschäftsfeldern? Welche Veränderungen werden sich ergeben und was kann / soll HR vorbereiten und beitragen?
- **Was sind die kritischen Erfolgsfaktoren** für das gesamte Unternehmen und in den Geschäftsbereichen? Was kann / soll HR aktiv beitragen? Was sind die besonderen Herausforderungen an das Management?
- **Wo sind die Entscheidungszentren** angesiedelt und wie laufen die Entscheidungsprozesse: zentral, regional, divisional, welche Matrix-Ausprägung? Welche Erwartungen haben die Entscheider an HR?

## Auf den Punkt gebracht: Unsere lessons learned – Stand 20.01.2013

- **Einstieg:** die Grundideen von Dave Ulrich helfen als Einstieg für die interne Diskussion und haben darüberhinaus fundamental Bestand. Das Rollen- und Organisationsmodell hingegen muss spezifisch angepasst werden.
- **Unterscheiden:** konsequent unterscheiden zw. dem idealtypischen Rollenmodell / Strukturmodell und deren Umsetzung in Aufgaben / Anforderungen und Struktur / Organisation.
- **HR Leitungsteam:** das HR Leitungsteam muss in seiner Governance-Rolle das unternehmensspezifische Rollen- und Strukturmodell weiter treiben und entwickeln. Wichtig dabei: Transparenz und Informationsfluss herstellen, Nahtstellen bearbeiten.
- **HR Prozessmodell:** hilfreich als Grundlage zur Ausgestaltung der Rollen ist ein HR Prozessmodell..
- **Einüben in kleinen Schritten:** die neuen HR Rollen mit den dazugehörigen Aufgaben und Anforderungen werden Schritt für Schritt eingeübt und ausgefüllt. Übergangslösungen und Zwischenschritte sind denkbar.
- **Change Projekt:** die Strukturveränderungen nach den Prinzipien von Change Management aufsetzen: z.B.: Sponsoring sichern - kleinschrittig vorgehen – Kommunikationskonzept.
- **Linienmanagement:** in der Regeln reagieren 20 % des Linienmanagements auf das neue HR Modell positiv – 60% sind abwartend – und 20 % begegnen dem neuen Anspruch von HR mit Abwehr. Das Linienmanagement ist gemäß den Regeln von Change Management zu beteiligen.

## Auf den Punkt gebracht: Unsere lessons learned – Stand 20.01.2013

- **SSC:** Das SSC ist nicht nur der Stellhebel für Kostensenkung – es ist auch wichtig für Standards, Bündelung und Qualitätsaspekte. Damit **kann** auch das SSC eine spezifische Governance-Rolle ausüben.

Es ist auch gut denkbar, die operative PE oder das Recruiting dem SSC zu zuordnen.

Ein SSC lässt sich über KPI's rechnen.

- **CoC:** Das CoC ist für die Produktentwicklung verantwortlich und erfüllt keine operativen Aufgaben vor Ort. Hilfreich für die Arbeit des CoC ist das Denken in Produktentwicklungsprozessen mit Produktsteckbrief - Meilensteine usw.
- **BP:** Die Rolle des BP kann je nach Organisation aufgeteilt werden – Executive – Senior – usw.. Der bisherig Referent kann in eine dieser Teilrollen hineinwachsen. Dabei hängt es auch von der Kompetenz der jeweiligen anderen Mitspieler ab: je besser das CoC und das SSC aufgestellt ist, desto eher kann der BP „strategische Facetten“ seiner HR Arbeit aufgreifen und treiben. Er ist der „Key Account“ für seinen Geschäftsbereich und er koordiniert und steuert HR-Projekte, die durch den Bedarf seines Geschäftsbereichs ausgelöst werden. Er ist dabei auf die Unterstützung HR-interner Schlüsselpartner (in der Regel aus dem CoC) angewiesen.

## Worin können wir Sie unterstützen?



### **Hans-Joachim Freyberg**

Studium Sozialpädagogik und Psychologie. Wissenschaftlicher Mitarbeiter GHS Essen. Freiberufliche Tätigkeit als Berater, Moderator und Trainer. Fortbildungen in Geschäftsprozessoptimierung und Organisationsgestaltung. Change- und Integrationsprojekte in der Produktion, in IT- und HR-Bereichen großer Unternehmen.



### **Hartwig Holstein**

Dipl. Päd. und Betriebswirt. Offizier auf Zeit und Pilot. Seit 1989 im Personalbereich von Unternehmen; die letzten 12 Jahre als Geschäftsführer und Arbeitsdirektor. 2010 Wechsel in die Selbstständigkeit als HR Berater und Interim Manager. Erfahren in Restrukturierungen, M&A Prozesse, HR Strategieentwicklung, Implementierung von HR Business Partner, Service- und Kompetenzzentren - auch in internationalen Unternehmen.



### **Hans-Jürgen Krieg**

Diplom-Wirtschaftsingenieur, 15 Jahre Personalmanager in einem Automobilkonzern. Selbstständig in der Team- und Organisationsentwicklung. Begleitung von Unternehmensentwicklungsprozessen. Vier Jahre Seniorberater in der Lurse AG. Interims-Personalmanager. Dozent für Personalmanagement an der Hochschule Pforzheim.



### **Roland Köhler**

Studium und Ausbildung in Personal- und Organisationsentwicklung, 5 Jahre Human Resources Management in einem internationalen Medienunternehmen. Seit 1996 Berater, Coach und Workshop-Moderator in Entwicklungs- und Veränderungsprojekten – auch im internationalen Rahmen. Lehrtätigkeit im MBA-Programm einer privaten Hochschule.

**Kontakt: Strategie-Wirkstatt, 76344 Eggenstein-Leopoldshafen, Tel 07247 398 4195, [hjkrieg@strategie-wirkstatt.com](mailto:hjkrieg@strategie-wirkstatt.com)**