

Nicht das Gelbe vom Ei...

7 Thesen zu Dave Ulrichs HR Transformations – Ansatz

Dave Ulrich hat mit seinem Drei-Säulen-Modell wie kein Zweiter die HR-Szene beeinflusst. In seinem vor einem Jahr erschienenen Buch „HR Transformation – Building Human Resources from the Outside In“ hat er einige Kerngedanken weiter geschärft und modifiziert. Nicht alles ist dabei „das Gelbe vom Ei“ – zumindest ergeben sich in Anbetracht der HR-Szene in Deutschland einige interessante Diskussionspunkte.

In einem Lernprojekt habe ich mit meinem Kollegen Hans-Joachim Freyberg Gespräche mit HR Professionals geführt, u.a. von Daimler, Evonik, Voith, Coopers Automotive, Klöckner, Tesa, CapGemini, Infineon, Ball Packaging, Dt. Telekom, Lenze.

Das Interesse von uns richtete sich darauf, die wesentlichen Inhalte des Buches einerseits als „Modell“ zu reflektieren und andererseits an der Realität in den Unternehmen zu spiegeln.

Die Meinungsvielfalt und die Spannweite unterschiedlicher Erfahrungen waren recht groß. Wir haben versucht, wesentliche Punkte in Arbeitsthesen zu fassen. Diese sind Tendenzaussagen. Vermutlich wird sich keiner unserer Gesprächspartner mit allen Punkten identifizieren können.

Wir wollen hier zur Diskussion anregen und freuen uns auf Rückmeldungen.

Ulrichs Kernaussagen und unsere Thesen:

1. Ulrich:

Jedes Projekt, das von HR aufgelegt wird, weil es glaubt, sinnvoll zu sein, nützt wenig, wenn nicht vorher die Nachfrage dafür geklärt wurde. Die HR-Strategie muss sich an der Geschäftsstrategie und dem Bedarf der Stakeholder orientieren. Insofern bilden die Geschäftssituation und die Erwartungen der Stakeholder auch die Grundlage bei einer HR Transformation.

These:

Es mag sein, dass die HR-Strategie mancher Unternehmen (sofern es sie gibt) und die HR-Arbeit viel zu wenig am Bedarf der Geschäftsführung und des Linienmanagements ausgerichtet ist.

Die ausschließliche Ausrichtung der HR-Strategie und HR-Arbeit an den Bedürfnissen der Stakeholder ist jedoch genauso falsch, wie eine aus dem operativen Tagesgeschäft heraus „getriggerte“ Ad-Hoc-Personalarbeit, mit isolierten Projekten ohne strategische Zielrichtung zu betreiben.

Begründung:

Die ausschließliche Nachfrageorientierung führt auch im normalen Marktgeschehen nur zum Mittelmaß. Nachfrage kann auch erzeugt werden. Der Innovative hat die Nase vorn. Übersetzt auf die personalpolitische Realität, bedeutet dies, dass es eigenständige HR-Themen gibt, die zunächst nicht im Fokus der Geschäftsführung liegen, die aber sehr wohl Auswirkungen auf das Business haben. **Beispiel:** Wie viel Jahre musste über die demographischen Entwicklung publiziert und diskutiert werden, damit das Thema auch in der Geschäftsführungsetage und in der Linie ankam? HR muss einerseits die Business-Strategie und deren Umsetzung im Auge haben, andererseits sollte ein strategischer Freiraum für eigenständige Ideen und Ziele bewahrt werden, die zunächst nicht im Business-Fokus stehen.

2. Ulrich:

Wenn Linienmanager den Nutzen von HR Transformation für ihr Business erkennen, wollen sie unweigerlich wissen, wie die Auswirkungen zu messen sind. Der Wertbeitrag aller HR-Leistungen muss daher messbar sein.

These:

Die Frage ist hier, in welcher Qualität und in welcher Tiefe gemessen werden soll und ob dies immer mit Zahlen belegt werden muss.

Um den Wertbeitrag der HR-Arbeit zu messen, muss diese nicht mit einem Kokon aus quantitativen Zahlen überzogen werden. Für die Steuerung der HR-Arbeit genügen wenige KPI's und präzise definierte quantitative und qualitative Ziele, die eine Ergebnisbewertung – ggf. auch ohne Zahlen – ermöglichen.

Begründung:

HR-Arbeit ist zu einem Großteil qualitativer Art. Der Wertbeitrag kann nicht in allen Fällen mit Zahlen erfasst werden. Dies wird – wenn wir unseren Gesprächspartnern Glauben schenken – von der Geschäftsführung auch gar nicht erwartet. Ein Zahlenkorsett würde die operative Steuerung der HR-Arbeit einengen, Aufwand und Nutzen ständen in keinem akzeptablen Verhältnis.

3. Ulrich:

Es ist zwischen operativer (transaktionale) und strategisch-gestalterischer (transformationale), verändernde HR-Arbeit zu unterscheiden. Ohne dass Strategiearbeit von administrativer, operativer Arbeit getrennt wird, wird keines von beidem richtig funktionieren.

These:

Die Forderung Ulrichs zwischen operativer und strategischer HR-Arbeit zu unterscheiden und dies funktional zu trennen ist unpraktikabel und wird seitens der Geschäftsführung und der Linie nicht akzeptiert.

Begründung:

Jeder HR Professional sollte für sich zwischen strategischer und operativer Arbeit unterscheiden. Jeder HR Businesspartner sollte sich den zeitlichen Freiraum schaffen, um für die strategische Ausrichtung seiner Business Unit Beiträge zu liefern. Es kann jedoch nicht sein, dass er strategische Themen vorantreibt (Beispiele: Neuer Produktionsstandort in Ungarn, Gründung eines SSC, Personalabbau...), ohne für die operative Umsetzung mitverantwortlich zu zeichnen. Ein „Strategischer Architekt“ – wie Ulrich diese Rolle bezeichnet, muss wissen, was an operativer Arbeit anfällt, und er muss den „Umbau“ steuern. Einen „Star-Designer“ und einen ausführenden Architekten zu beschäftigen, wie dies bei manchen Prestigeobjekten der Fall ist, kann sich kein Unternehmen leisten.

4. Ulrich:

Fünf Verantwortlichkeiten repräsentieren im neuen HR-Delivery-Model „Kanäle“ oder Wege, HR-Arbeit zu tun. (früher: „Drei-Säulen-Modell“)

- a. Service Centers: geprägt durch eHR und/oder Outsourcing
- b. HR Konzernarbeit: Strategieumsetzung des CEO, Vermittlung von Interessenkonflikten zwischen Center of Expertise und HR Businesspartnern
- c. Eingebundene HR (Strategische Businesspartner): HR-Strategie der BU, Change-Management, Talentmanagement...
- d. Center of Expertise („interne Beratungsfirmen“): Bedarfsdiagnose, Servicepakete...
- e. Operativ Ausführende (Präferenz Ulrichs: Interdisziplinäres Team): HR-Strategie in Aktion umsetzen

These:

Das von Ulrich zu einem „Fünf-Kanäle-Modell“ (vorher: Drei-Säulen-Modell) ausgebaut HR Delivery Model hat an Komplexität gewonnen und geht in einigen Punkten an der Realität vorbei.

Begründung:

Center of Expertise (z.B. Compensation & Benefits, Executive Management Development etc.) haben mit ihrem Spezial-Knowhow eine Service- und Beratungsfunktion gegenüber den Business Units, sie haben aber auch eine ordnungspolitische Funktion im Gesamtkonzern oder sind von hohem strategischen Interesse (z.B. bei der Besetzung von Schlüsselpositionen). Sie sind daher nicht – wie von Ulrich vorgeschlagen – interne Beratungsgesellschaften sondern i.d.R. voll in dem Corporate Center integriert.

Inwieweit die **Strategischen Businesspartner** in die Business Unit (BU) eingebunden sind und ob sie dem BU Head oder dem Corporate Center unterstehen, ist – entsprechend unseren Gesprächspartnern – für den Erfolg der HR Businesspartner sekundär. Primär erfolgsrelevant ist die Persönlichkeit des Rolleninhabers.

Ein **interdisziplinäres Team für die operative Umsetzung** (entsprechend dem Modell von Ulrich) einzusetzen, ist eine Hilfskrücke, um an der Forderung der Trennung von strategischer und operativer Arbeit festhalten zu können. Nur ein Teil der operativen Umsetzungsarbeit hat Projektcharakter. Insoweit braucht der HR Businesspartner – je nach Größe der BU – ein kleines Team, das ihm unterstellt ist und mit dem er die operative Arbeit steuert.

5. Ulrich:

Das alte Rollenmodell von 2000 ist überholt. Die Rollen für HR Professionals haben sich weiterentwickelt:

- a. Anstelle des Employee Champion gibt es einen Employee Advocate und einen Human Capital Developer
- b. Der Administrative Expert wurde zum Functional Expert
- c. Der Change Agent wurde in den Strategic Partner integriert
- d. Die Leader-Rolle wurde neu definiert

These:

Das neue Rollenmodell ist gut nach zu vollziehen. Die Rolle „Employee Advocate“ müsste allerdings auch in der BU – im Team des HR Businesspartners - wahrgenommen werden.

Begründung:

Wenn der Strategische HR Businesspartner nach dem Modell von Ulrich seine Ansprechpartner ausschließlich in der Geschäftsführung und der Linie hat, so spricht einiges dafür, dass er eine Unterstützung braucht, die einerseits operative HR-Arbeit leistet (vgl. Punkt 4) und andererseits das Ohr an der Basis hat und als „Employee Advocate“ die Sichtweise der Mitarbeiter einspielen kann.

6. Ulrich:

Die HR Transformation erfolgt auf drei Ebenen:

- a. HR-Bereich: Transformation der HR-Strategie und der HR-Organisation
- b. HR-Arbeit: Klärung der HR-Prozesse und Redesign der HR-Arbeit
- c. HR-Professionals: Personalentwicklung für Personalprofis

These:

Die HR Transformation nach Dave Ulrich lässt eine wichtige Ebene missen: die Transformation der Kultur, insbesondere der Einstellungen und Verhaltensmuster.

Begründung:

Die Schwerpunkte der Transformation liegen bei Ulrich in der strategischen und organisatorischen Umgestaltung, in der Überarbeitung der HR Prozesse und der Qualifizierung der HR Professionals. Die Kultur eines Unternehmens ist jedoch auch geprägt, durch lange eingespielte Verhaltensmuster. Auch wenn die Qualifizierung der HR Professionals die Veränderung von Verhaltensmuster einschließen würde (was bei Ulrich so nicht erkennbar ist), werden sich die Verhaltensmuster seiner Ansprechpartner nicht automatisch ändern. Hier sind Investitionen in die Bereichsentwicklung nötig. Ein neues Zusammenspiel setzt kollektives Lernen voraus.

7. Ulrich:

Die Verantwortlichen im Transformationsprozess sind:

- a. HR-Leader und HR-Professionals
- b. Linien-Manager
- c. Externe Kunden und Investoren
- d. Berater und Ratgeber

These:

Zu den Verantwortlichen im Transformationsprozess zählt Ulrich auch die externen Kunden und Investoren. Zweifellos werden diese Stakeholder in vielen Transformationsprozessen vernachlässigt. Sie können jedoch keine verantwortliche Rolle spielen und sollten auch nicht – wie bei Ulrich – in ein HR Transformations-Team einbezogen werden.

Begründung:

Das HR Transformations-Team nach Ulrich ist einer Steuergruppe gleichzusetzen, die in regelmäßigen (z.B. wöchentlichen) Meetings zusammenkommt, den Status bespricht, Einzelmaßnahmen festlegt oder Berichte an einen Entscheiderkreis (z.B. Lenkungsausschuss) zusammenstellt. Zum einen kann das zeitliche Investment keinem Kunden und keinem Investor zugemutet werden, zum anderen werden häufig vertrauliche Dinge besprochen, die nicht nach außen dringen sollten. Kunden und Investoren können in einer Resonanzgruppe einbezogen werden, um deren Feedback einzuholen. Sie haben in einer Steuergruppe nichts verloren.

Zur Vertiefung:

Die hier aufgeführten Thesen sind auch Gegenstand unseres Workshops „HR Transformation – Auf der Suche nach dem Stein der Weisen“ am 12. Nov. in Pforzheim. Die detaillierte Workshopbeschreibung finden Sie unter „Aktuelles“ auf dieser Homepage.