

Weiser Schlichter über strittiges Verhalten

Was HR jenseits von Personalverwaltung bewirken kann – Interview mit Dave Ulrich

HR-Themen wie Bildung, gute Arbeit, Digitalisierung, demografischer Wandel sind längst in der Mitte der Gesellschaft angekommen und können sogar Wahlen entscheiden oder zumindest beeinflussen, wie sich in den vergangenen Jahren in Deutschland auf Landes- und Bundesebene gezeigt hat. Die HR-Funktion wirkt daher heute über die Unternehmen hinaus – bis weit in die Gesellschaft hinein. Der US-Wissenschaftler Dave Ulrich, Begründer des HR-Business-Partner-Modells, hat viel zu diesem Zuwachs an Einfluss beigetragen. Christoph Stehr fragte ihn, wo HR in der Gesellschaft steht – und was die Regierung Trump mit Personalthemen anfangen kann.





Herr Professor Ulrich, Sie forschen seit annähernd 30 Jahren zur Stellung – und zum Status – des Personalmanagements in Unternehmen. Wie sah die HR-Welt aus, als Sie mit dieser Arbeit begannen, und wie sieht sie heute aus?

PROF. DAVE ULRICH Wenn ein Mensch zusammen mit jemand anderem aufwächst, ist es oft schwierig, die Anhäufung kleiner Veränderungen über die Jahre hinweg wahrzunehmen. Aber diese Anhäufung kleiner Veränderungen über die Jahre hinweg summiert sich oft zu einer ziemlich großen Veränderung. Lassen Sie mich auf zwei sol-

zu verhelfen. HR dreht sich weniger um HR, sondern mehr darum, das Business erfolgreich zu machen.

In manchen Unternehmen schien das Personalmanagement früher unter einem Mangel an Selbstbewusstsein zu leiden. Mit Ihrem Modell des HR Business Partnering heben Sie dazu beigetragen, diese Haltung zu ändern. Sie haben nachgewiesen, dass HR einen wichtigen Beitrag zum Unternehmenserfolg leistet. Sind Sie mit dem Erreichten zufrieden?

ULRICH Die gute Nachricht ist, dass wir über 30 Jahre hinweg in sieben Wellen Daten von insgesamt mehr als 90 000 Befragten erhoben haben und diese Daten uns ein tiefes Verständnis der Trends bei der HR-Kompetenz vermitteln. Zwei Themen sind ziemlich klar. Zum einen stufen Personal-

manager ihre Kompetenzen durchgängig geringer ein, als dies ihre Kollegen außerhalb von HR tun. Das deutet auf einen Mangel an Selbstbewusstsein oder Selbsterkenntnis hin. Zum anderen haben die Kompetenzen im HR-Bereich im Laufe der 30 Jahre recht dramatisch zugenommen. Beispielsweise ist das Rating der Personalmanager in puncto „das Business verstehen“ von 3,17 Punkten auf fünf auf 4,13 gestiegen, eine dramatische Verbesserung.

Gibt es solche Veränderungen noch in anderen Dimensionen?

ULRICH Ähnliche Steigerungen sind hinsichtlich HR-Werkzeuge, Change Management und persönlichem Leistungsvermögen festzustellen. Aber um auf Ihre Frage zurückzukommen – bin ich nun „zufrieden“ mit dem Fortschritt bei HR? Natürlich nicht. Es gibt immer noch mehr, was zu tun wäre, aber andererseits hat ein enormer Fortschritt stattgefunden!

che Veränderungen hinweisen. Um zur Wertschöpfung beizutragen, konzentriert sich HR heute erstens weniger auf die internen Mitarbeiter, sondern versucht stärker, externe Kunden und Investoren einzubeziehen.

BLICK AUF WERTSCHÖPFUNG UND ORGANISATION

Die zweite Veränderung ist: Statt sich vorzugsweise um Individuen zu kümmern – ich meine Themen wie Nachwuchssicherung oder Personalbestand –, kümmert sich HR heute auch um die Organisation, das heißt um Kultur, Arbeitsplatzgestaltung, Prozesse. Diese „outside-in“, also bedürfnis- und marktorientierten Schwerpunkte auf Wertschöpfung und Organisation befördern HR in eine zentralere Stellung bei dem Bemühen, dem Business zum Erfolg

Wie denken Sie über die Rolle von HR in der heutigen Gesellschaft? Hat HR den Einfluss, der ihm zusteht?

ULRICH „Gesellschaft“ ist ein weites Feld. Auf jeden Fall haben Erkenntnisse und Überzeugungen aus HR Menschen auf verschiedene Weise geholfen. Zum Beispiel beobachten wir ein wachsendes Gefühl der Einsamkeit, da Technologie häufig eher soziale Isolation als soziale Beziehungen hervorbringt. Indem HR in die Führung von Personal und die Gestaltung von Arbeitsplätzen investiert, trägt es dazu bei, dass Arbeitnehmer ein Zugehörigkeitsgefühl entwickeln. Erkenntnisse und Überzeugungen aus HR helfen ihnen zunehmend, Sinn und Zweck in ihren Organisationen zu finden. Diese Überzeugungen helfen auch, die faire Behandlung von Arbeitnehmern in Organisationen zu gewährleisten. Und sie befähigen Orga-



PROF. DAVE ULRICH gehört mit 30 Buchveröffentlichungen und mehr als 200 Zeitschriftenartikeln zu den produktivsten HR-Autoren. Der US-Wissenschaftler hat seit 1997 mit seinem HR-Business-Partner-Modell eine ganze Personalergeneration geprägt. Ulrich hält die Rensis-Likert-Professur der Ross School of Business an der University of Michigan, Ann Arbor. Außerdem ist er Mitgründer und Partner der Beratungsgesellschaft RBL Group.

Von 1990 bis 1999 hat Ulrich die Zeitschrift Human Resource Management herausgegeben. Als Wissenschaftler und Autor befasst er sich vor allem mit Organisationsentwicklung, Führung und der HR-Profession. Sein aktuelles Buch, das er zusammen mit Dave Kruscynski, Wayne Brockbank und Mike Ulrich veröffentlicht hat, ist „Victory Through Organization“.



nisationen, Produkte und Dienstleistungen herzustellen, die das Leben besser machen.

Wer sind die gesellschaftlich einflussreichsten HR-Manager in den USA und was zeichnet sie aus?

ULRICH Es ist gefährlich damit anzufangen, einzelne Personen zu nennen, weil es unweigerlich Menschen gibt, auf die ich nicht käme, und die, die mir einfielen, haben möglicherweise dunkle Flecken auf der

ihre persönliche Leidenschaft, das Leben aller Menschen zu verbessern, die mit einer Organisation verbunden sind, also Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten, Investoren. Sie machen es sich zur Aufgabe, zu lernen und immer weiter daran zu arbeiten, ihre Fähigkeiten und ihren Einfluss auszubauen.

Sie kennen sicher US-Unternehmen, in denen das Personalmanagement in vor-

Organisation Qualitätsprodukte und -dienstleistungen erzeugt, die das Leben der Kunden verbessern. Über diesen Beitrag zu einem persönlichen Wohlergehen hinaus habe ich gesehen, wie führende Organisationen öffentliche Veranstaltungen und Projekte unterstützt und Wohltätigkeit gefördert haben – was einen Sinn für das „Dienen“ vermittelt – und zu einem Anziehungspunkt für das Entstehen einer Gemeinschaft geworden ist.



„Statt sich vorzugsweise um Individuen zu kümmern – ich meine Themen wie Nachwuchssicherung oder Personalbestand –, kümmert sich HR heute auch um die Organisation, das heißt um Kultur, Arbeitsplatzgestaltung, Prozesse.“



„Indem HR in die Führung von Personal und die Gestaltung von Arbeitsplätzen investiert, trägt es dazu bei, dass Arbeitnehmer ein Zugehörigkeitsgefühl entwickeln.“

weißen Weste. Grundsätzlich jedoch haben Personalmanager, die über gesellschaftlichen Einfluss verfügen, einige Dinge gemeinsam. Sie sind sich der gesellschaftlichen, technologischen, wirtschaftlichen, politischen, ökologischen und demografischen Trends sehr bewusst, die unser Leben, unsere Arbeit und Freizeit prägen.

HINGABE FÜR DIE MENSCHEN

Sie erkennen die durchlässigen Grenzen zwischen Arbeit und Freizeit. Es ist

bildlicher Weise gesellschaftliche Verantwortung lebt. Wer hat Sie besonders beeindruckt?

ULRICH Wieder muss ich sagen, dass es schwierig ist, ein einzelnes Unternehmen hervorzuheben, das sich zudem über die Zeit verändert und Höhen und Tiefen durchmacht. Der mächtigste gesellschaftliche Einfluss eines gut geführten Unternehmens besteht einerseits darin, Arbeitnehmern sichere Arbeitsplätze anzubieten, mit denen sie ihren Lebensunterhalt bestreiten können. Andererseits gehört dazu, dass die

Wie können Personalmanager ihren Einfluss außerhalb ihrer Unternehmen steigern – vielleicht indem sie in die Politik gehen?

ULRICH Personalmanager, die eine gemeinnützige Ader haben, können der Allgemeinheit dienen, indem sie sich ehrenamtlich engagieren, gemeinnützige Organisationen unterstützen und in sie investieren und indem sie „Kulturarbeiter“ werden. Außerdem können diejenigen, die formal in HR ausgebildet sind, oder jene mit gutem HR-Instinkt aus der Geschäftswelt in

den öffentlichen Sektor wechseln – einschließlich Non-Profit-Bildungsbereich sowie Politik. Wenn man Erkenntnisse und Überzeugungen aus HR in diese der Allgemeinheit nützenden Organisationen hineinträgt, dient das gleichermaßen den Menschen, die in diesen Organisationen arbeiten, und der Allgemeinheit selbst.

Haben Sie den Eindruck, dass HR-Themen wie Bildung, Digitalisierung, demografischer Wandel unter der Trump-Regierung in den USA ausreichend Gehör finden?

Welche Themen eignen sich für HR, um sein Profil in der Gesellschaft zu schärfen? Wichtig wäre zum Beispiel der Kampf gegen sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz. Wie soll HR mit solchen Anschuldigungen umgehen?

ULRICH Es ist zu hoffen, dass HR ein weiser Schlichter über strittiges Verhalten wird. Ungeheuerliche Verfehlungen wie sexuelle Belästigung, Missbrauch, Einschüchterung, Bloßstellen in sozialen Netzwerken und Grausamkeit dürfen niemals hingegenommen werden. HR kann ebenso unvermeidliche

fältige Aufmerksamkeit. Zweitens brauchen sie unabhängige Ermittler. Um den Ankläger und den Angeklagten zu beschützen, ist eine unabhängige Untersuchung erforderlich, wahrscheinlich eine externe Anwaltskanzlei. Drittens müssen Personalmanager die Privatsphäre wahren. Es ist so schwierig, Informationen nicht durchsickern zu lassen oder soziale Medien zu nutzen, um eine bestimmte Meinung zu verbreiten. Viertens ist es wichtig, zu handeln und jemanden, der etwas Falsches getan hat – unabhängig von seiner Position –



„Sie erkennen die durchlässigen Grenzen zwischen Arbeit und Freizeit. Es ist ihre persönliche Leidenschaft, das Leben aller Menschen zu verbessern, die mit einer Organisation verbunden sind, also Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten, Investoren.“



„Außerdem können diejenigen, die formal in HR ausgebildet sind, oder jene mit gutem HR-Instinkt aus der Geschäftswelt in den öffentlichen Sektor wechseln – einschließlich Non-Profit-Bildungsbereich sowie Politik.“

ULRICH Es ist ziemlich schwierig, den persönlichen Stil von Präsident Trump von der Politik zu trennen, die er vertritt und unterstützt. Seine persönlichen Schwächen, die nicht mit nachhaltiger und wirksamer Führung vereinbar sind – ich denke hier an Abgehobenheit, Hänseleien, Mobbing, Überempfindlichkeit, Narzissmus und so weiter –, stehen den Anstrengungen seiner Regierung im Weg, Jobs durch Steuerreformen zu schaffen, Wirtschaftsinnovationen durch den Abbau von Regulierung zu fördern und die Verwaltung zu vereinfachen, damit sie transparenter wird.

Konflikte am Arbeitsplatz oder Handlungen, die auf unbewussten Vorurteilen beruhen, ansprechen, zum Beispiel ein auf Befehl und Kontrolle beruhender Managementstil, der keine anderen Meinungen zulässt.

UNABHÄNGIGE STELLEN EINSCHALTEN

Um faire Arbeitsverhältnisse zu schaffen, können Personalmanager fünf Dinge tun: Erstens sollten sie schnell sein. Jede Anschuldigung erfordert schnelle und sorg-

von dieser Position zu entfernen. Und fünftens: Seien Sie nicht besorgt. Es ist normal, dass man sich um falsches Verhalten Sorgen macht.

Vielen Dank für das Gespräch! ●

Das Gespräch führte Christoph Stehr, Wirtschaftsjournalist in Hilden.

Digitalisierung verstehen. Die Metamorphose der HR

Die Metamorphose des Personalwesens hat begonnen – HR startet in die digitale Zukunft. So sehen es die Optimisten. Andere fürchten, dass HR das digitale Larvenstadium erst noch vor sich hat – und womöglich nicht überlebt. HR ist mehr und anders gefragt als zuvor. Teils auch anders, als oft gefordert. Dazu braucht es jedoch ein Verständnis digitaler Transformation jenseits von Utopia und Dystopia, frei von Hype und Hysterie. Aber der Reihe nach ...

Ein Zweifel geht um in der HR-Community. Sie orientiert sich neu angesichts einer Transformation, die so gut wie alle Spielregeln verändert. In Märkten, Organisationen und Gesellschaft – mit Tiefenwirkung auf Werte, Identität und Menschenbild. Verfolgt man die Fachdebatten, so drängen sich Fragen auf: Welche Zukunft hat HR? Hat HR überhaupt eine? Welche Rolle wird HR spielen? Und was braucht es, um sie auszufüllen?

Zum neuen Selbstverständnis der HR sind verschiedene Ansätze in der Diskussion, zum Beispiel „HR as a Service“. Tatsächlich kann es funktional sein, sich als interner Dienstleister aufzustellen. Allerdings werden klassische HR-Services zunehmend outgesourct, als Self-Service angeboten oder automatisiert. Avatare können bald sogar Auswahlgespräche führen – Stichwort Affective Computing.

Wandelt sich schneller als das Klima: die HR-Umwelt

„Von Human Resources zu Human Relations“ lautet ein anderer Ansatz. Er bringt die Implikationen auf den Punkt, die Personalern aus dem Wandel der Arbeitswelt erwachsen. Unternehmen werden agiler, offener, vernetzter. Allerdings findet die Vernetzung oft außerhalb des Unternehmens statt. Selbst dort, wo ein Social Intranet etabliert ist, spielt HR oft keine tragende Rolle.

Ein weiterer Ansatz postuliert „HR als Change Manager“. Als Lotse im Transformationsprozess. Ein hehrer Anspruch, denn Lotsen kennen die Gewässer extrem gut. Ein Digital Skills Gap hingegen bringt sie in Gefahr, an den Klippen digitalisierungsbedingter Veränderungsprozesse zu zerschellen. HR tut also gut daran, in Sachen digitaler Gamechange genau hinzusehen – auf zwei Ebenen. Da sind zum einen die akuten Möglichkeiten der HR-Praxis. Von e- und mobile-Recruiting, über Mitarbeiter-Apps und Cloudbasiertes HRM bis hin zu Trends wie Big Data/Data Mining und People Analytics.

Zum anderen gibt es die Ebene der Digitalisierung an sich. Den breiteren Kontext zu kennen, ist unabdingbar, um die eigene Zukunft zu verstehen und um auf das Komplexe, Unvorhersagbare auch nur annähernd eingestellt zu sein. Künstliche Intelligenz, Deep Learning, sich selbst perfektionierende Algorithmen, neuronale Netze, Computer-Hirn-Singularität ... es geht immer schneller, tiefer, weiter. Wohin genau, kann ehrlicherweise niemand sagen.

Digital Change ist immer auch Cultural Change

Hier ist HR in seiner Kernkompetenz gefragt – gerade weil die digitale Transformation mehr ist als ein rein technologischer Wandel. Sie hat viel mit Dialog und Führung zu tun, mit Engagement und Ownership. Und grundlegend damit, wie HR kommuniziert. Eine strategisch fundierte Arbeitgeberkommunikation gehört heute zur „digital readiness“. Ist sie gegeben, stehen die Chancen gut, dass sich Dave Ulrichs Postulat noch erfüllt. HR wäre Business Partner – auch und gerade im digitalen Wandel.



Michael Grupe
Vorstand



Jochen Pett
Senior Account Manager

30
JAHRE

KOMMUNIKATION
WEITERDENKEN

Als Spezialist für die Kommunikation von Veränderung und technologischem Wandel ist Fink & Fuchs seit 30 Jahren der strategische Partner für Unternehmen, Verbände und öffentliche Auftraggeber. Die Kommunikationsagentur beschäftigt in Wiesbaden, München und Berlin 80 MitarbeiterInnen. Zu den über 60 Kunden gehören unter anderem Cisco Deutschland, Computacenter, Hasbro, Mobotix, Salesforce, Schott, Techem sowie Bundesbehörden und -ministerien.

www.finkfuchs.de