

# DAS PIPS-MODELL

## Konsequenzen aus den Panel-Ergebnissen: Ergebnisverpflichtetes HR-Management

Dr. Hans Schlipat

Liebe Teilnehmer,

wir haben gerade interessante Ausführungen von Herrn Prof. Martin gehört, genügend "Stoff", um uns heute noch im Laufe des Tages darüber intensiv auszutauschen: Als Quasi-Kollegen auf unterschiedlichen Seiten des Flusses, Sie als Funktionsverantwortliche mit Innenperspektive und wir als neutrale Ratgeber und Dienstleister mit der Außensicht. Gemeinsam teilen wir die Überzeugung und das Interesse an einer möglichst starken und mitgestaltenden HR-Rolle in Unternehmen und Organisationen.

In unserem gemeinsamen Panel stellen wir auch weiterhin die Bedeutung der „resourceful humans“ fest und ihres sorgfältigen, vorausschauenden Managements. Eigentlich alles nichts Neues: Alter Wein in neuen Schläuchen. Die Themen begleiten in wechselnder Priorität, Intensität und inhaltlicher Ausgestaltung das Personalmanagement. Es ist aber leider auch nichts Neues, dass die wahrgenommene Bedeutung und Wertschätzung, die das Personalressort hierzulande von den Letztentscheidern erfährt, nach wie vor unbefriedigend ist. Dies mag im Einzelfall anders sein, aber die Bedeutung streut nach wie vor weit, von der wertgeschätzten mitgestaltenden Unternehmerfunktion bis hin zur im Wortsinne „gebrauchten Experten-Abarbeitungsfunktion“. Und das einhergehende allseitige Klagen über den mismatch zwischen Erwartungen und Leistungen ist auch nicht besser geworden:

**Handelsblat**  
Abgestempelt zum Verwaltungsheld  
Personalabteilung gestalten unter Druck – auch den Entlassungsgezeiten müssen sie jetzt begegnen, was sie der Firma bringen.

**HR-DIENSTLEISTER**  
Die Personalabteilung von LPT in Albstadt stand vor einem Richtschnur: LPT ging in den kommenden Jahren alle Hände voll zu tun, zu reorganisieren und eine Königsgesellschaft nach der anderen abzubauen. Da kein Kurs-Ziel, über die eigene Rolle nachzudenken – nicht gerade die Personalabteilung jedoch selbst unter Druck. Ihre eigene Stellung in der Wertschöpfungskette des Unternehmens zu hinterfragen. Inwieweit trägt sie bei? Welche Aufgaben hat sie? Welche Kompetenzen sind erforderlich? Wie kann sie sich positionieren? Und wie kann sie sich positionieren? Und wie kann sie sich positionieren?

**HR-DIENSTLEISTER**  
23. Februar 2013, 10:48 Uhr  
Frust im Job  
"Hauptsache, ihr werdet billiger"  
Von Eva Buchmann und Klaus Warte

Die Zahl der Beschäftigten in Deutschland ist hoch wie nie – doch immer weniger Menschen sind im Job glücklich. Das liegt auch daran, dass viele Personalmanager ihre Aufgabe falsch begriffen. Anstatt für gute Arbeitsbedingungen zu sorgen, verhielten sie sich wie Frust.

Minuten und sie eigentlich nicht, die Mitarbeiter der Baumarktkette Praktiker. Zwischen Telemarketing und Kundenberatung gab es keine Seminare, keine langjährige Vorstandschef-Führung. Immer gut als neue Idee.

Und doch geht davon die Angst um in der Praktiker-Zentrale im saarländischen Kirkel. Jährliches Management hat das Hammer-Ordnung an den Abgrund geführt. Jetzt ist Henner von Hoffinger und Entlassener Thomas F. 24. Januar 2013, hat für die marke Handelsblat genau zwei Alternativen im Gepäck: bräunliche Aufnahmen oder Untergang.

18.09.2013 | 12:47  
HUMAN RESOURCES  
Vom Abarbeiter zum Innovator

HR wird zukünftig nur auf Augenhöhe wahrgenommen, wenn es Innovationen fördert und selbst innovativ wird.

Clayton M. Christensen zeigt in seinen Untersuchungen zum Innovator's Dilemma warum größere Unternehmen im Wettbewerb um Innovationen versagen. Obwohl sie "geringer" alles richtig machen. Eine Facette des Dilemmas ist, dass Unternehmen nur nach dem vorherrschenden Managementmethoden handeln. Eine Funktion im Innovator's Dilemma ist HR, das Innovationen nicht treibt, sondern verhindert.

Können Sie sich eine Welt ohne Internet, Mobiltelefon, Wikipedia, Google, Facebook oder Amazon vorstellen? Man hat weniger als 20 Jahre vor das Problem. Der technologische Fortschritt hat unser Kommunikationsverhalten revolutioniert. Er hat Märkte auf den Kopf gestellt und neue Branchen hervorgebracht.

Darüber hinaus gibt es eine Vielzahl an Studien, die zu ähnlichen Ergebnissen und Aussagen kommen (Gallup, IBM, St. Gallen, BCG, McKinsey etc.).

Einen wesentlichen Einfluss auf die formale Strukturierung der Personalarbeit haben die Arbeiten von Dave Ullrich geleistet. Sein 3-Säulen-Modell hat seit Mitte der 90er Jahre „Karriere“ gemacht:



Schema: nach Rollenmodell von Prof. Dave Ullrich

Der „Business Partner“ ist in der HR-Gemeinde in aller Munde, Shared Services gibt es auch, die Expertenfunktion sowieso. Und was gibt es sonst Neues in der HR-Welt?

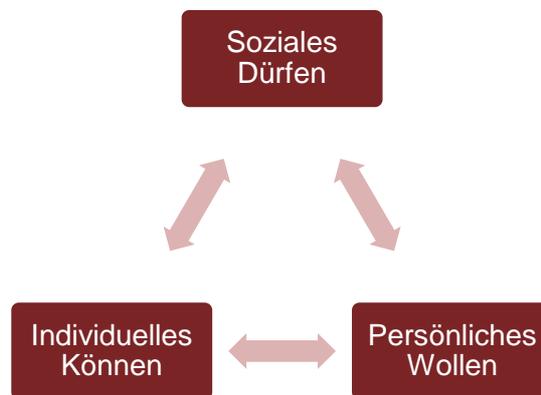
Seien wir ehrlich: Nicht nur Studien, sondern auch unsere eigene praktische Erfahrung bestätigt die oben zitierten Befunde.

Und so sind viele HR-Verantwortliche missionarisch unterwegs: Das „Business Partner“-Konzept als Mittel zur Aufwertung der eigenen Rolle.

Jochen Kienbaum spricht davon, dass in 90% der relevanten Unternehmen das BP-Konzept realisiert sei.

Unsere Wahrnehmung ist eine deutlich andere. Und vielerorts, wo das Konzept umgesetzt worden ist, bleibt es beim Formalakt.

„Business Partner“ ist und kann nur derjenige sein, der die uneingeschränkte Wertschätzung seines Umfeldes erfährt und wesentliche konzeptionelle und operative Beiträge leistet.



In der Praxis fehlt es oftmals an der hinreichenden Ausgestaltung von mindestens einer Variablen.

Zudem findet die formale Ansiedelung der HR-Funktion häufig weiterhin auf der 2. oder 3. Ebene statt. Letzte Entscheidungen treffen andere. Und die Richtung geben sie auch vor. Und HR fügt sich in das Rollenschicksal.

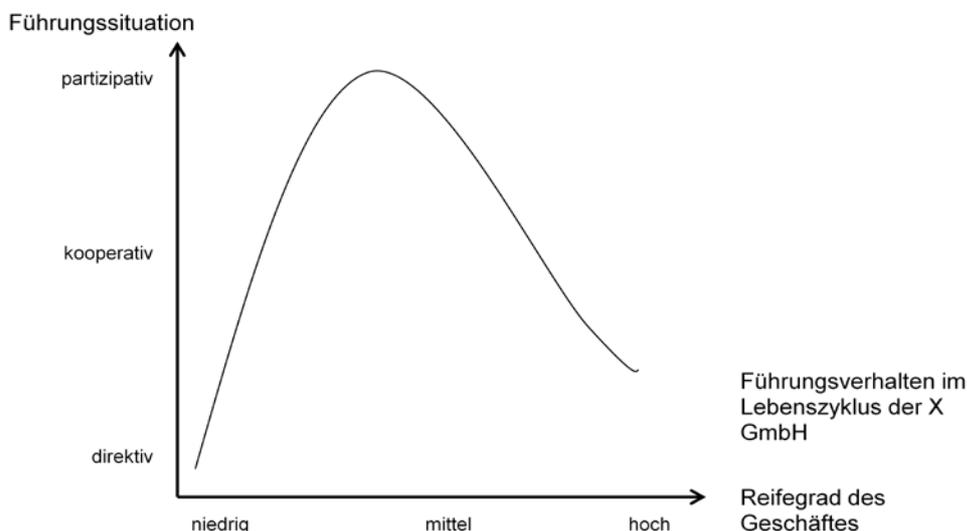
Eine wertgeschätzte "Partner"-Rolle sieht anders aus.

Aber warum sind wir trotzdem (oder vielleicht sogar gerade deshalb?) Exportweltmeister? Warum laufen gerade unsere mittelständischen Unternehmen im weltweiten harten Wettbewerb so gut?

Deutschland ist ein Produktland. Mit einer gewachsenen Innovationsstruktur und -kultur. Mit funktionierenden Innovations- und Industrieclustern, hervorragender Ausbildung und Infrastruktur, gesellschaftlichem Konsens und agilen Unternehmern.

Die technisch-technologische Exzellenz ermöglicht es, Preisprämien zu realisieren. Es ist nicht notwendig, „das Letzte“ aus dem Humanvermögen herauszupressen.

Klären sollten wir weiterhin, warum in der gleichen Industrie Unternehmen mit völlig unterschiedlichen Führungskonzepten erfolgreich sein können und was dies für die HR-Funktion bedeutet.



Da gibt es den patriarchalischen Unternehmer, der durchregiert und dabei nachhaltig sehr erfolgreich ist. Auf der anderen Seite gibt es das partizipativ von Fremdmanagern geführte Unternehmen, das ebenfalls wirtschaftlich erfolgreich agiert. Mit anderen Führungskräften und einer anderen Verfassung.

Die HR-Rolle wird vermutlich in beiden Systemen eine fundamental andere sein.

Was eint diese ganz unterschiedlichen Führungswelten, warum bringen sich Menschen jeweils ein und machen sie erfolgreich?

- Klarheit und Berechenbarkeit
- Loyalität und Anerkennung
- Leistungsorientierung und Erfolg
- Abgrenzung von anderen / Identität

Wenn wir das nun erklären können, dann ist doch eigentlich alles auf einem guten Weg. Jeder findet seinen Platz in der für ihn geeigneten Organisation.

So einfach ist es leider nicht.

Der Säuretest für jede Organisation kommt mit fundamentalen Umfeldveränderungen und dem entstehenden Anpassungsdruck. Wie können soziale Systeme hiermit umgehen? Wie können sie ihre Identität aufrecht erhalten? Wie können sie weiterhin erfolgreich sein im Wettbewerb mit anderen, deren Tornister und das organizational memory leer sind?

Wir stehen vor, teilweise schon in, vielfältigen „disruptiven“ Veränderungen:

Die Gründergeneration geht. Generation Y kommt. Technologische Umbrüche, wie bspw. die „reverse innovation“ stehen vor der Tür oder sind bereits angekommen. Globalisierte Wertschöpfungsketten, der deformierte Generationenbaum etc.

„Das Brot von heute ist der Hunger von morgen“. Knappheit, und nicht Überfluss gebiert Innovation.

Die HR-Funktion hat eine wesentliche Sensor-Rolle an der „Mensch-Mensch“-Schnittstelle zwischen Innen und Außen. Ihre Bedeutung für das „gesunde Unternehmen“ wird dramatisch für die Stabilisierung aber auch Entwicklung von sozialen Systemen zunehmen. Und damit die Anforderungen an die Funktionsträger.

„Wer die Veränderung nicht will (und nicht wahrnehmen kann), der will auch nicht das Leben“ (Konstantin Wecker).

„Immer mehr von demselben“ führt in die Sackgasse. HR muss die eigene Rolle substantiell und realistisch in ihrem jeweiligen Umfeld bewerten und in Frage stellen.

Muss sich „upskillen“ und -scalen. Muss bereit sein, der Stachel im Fleisch zu sein, Bestehendes – und laufe es noch so gut – konstruktiv in Frage zu stellen, Veränderungen anzustoßen und für die Organisation konkret erfahrbar und handhabbar zu machen.

Das bedeutet:

- Die HR-Verantwortlichen müssen sich verabschieden von einem uniformen BP-Konzept.
- Jede Unternehmenssituation (Führung und Geschäftsreife) bedarf einer das Umfeld beachtenden HR-Rolle und -Konzeption, die von den Handelnden angenommen und ausgefüllt werden muss: „Love it, leave it or change it“.

- Gelebte Wertschätzung ist die zentrale Messgröße in Form erfahrbaren Verhaltens, nicht der Worte oder Konzepte.
- „Die Konsequenz der Konsequenz“, das Arbeiten mit konkretisierten Zukünften ist eine der zentralen HR-Aufgaben.
- Die „Perspektive des Unternehmens“ ist das Brennglas für alle wesentlichen Entscheidungen.

Es wird eine überwiegend lange Reise sein. Um sie für sich und die Organisation erfolgreich zu meistern braucht es Mut, Disziplin, eine klare Idee verbunden mit Realitätssinn und einen langen Atem.

Unser PIPS-Modell kann Sie auf der Reise als Navigationshilfe begleiten:

## Der Wert von HR-Rollen für den Unternehmenserfolg



Der ultimative Zweck produktiver sozialer Systeme ist es, aus sich selbst heraus angemessen überleben zu können. Messgrößen hierfür sind für Unternehmen die nachhaltig erzielten wirtschaftlichen Erfolge.

Vorsteuergrößen für diese Erfolge finden sich auf drei Handlungsebenen, die auf der Zeitachse ebenfalls in einem „Vorsteuerverhältnis“ stehen: Die normative Ebene definiert den Werte-/Sinraum, innerhalb dessen Verhaltens- und Entscheidungsmuster entstehen, in deren Rahmen Strategien und Konzeptionen entwickelt werden, um Potentiale aufzubauen, die dann taktisch/operativ in konkretes Geschäft umgesetzt werden. Für jede Handlungsebene gibt es Erfolgsmessgrößen, die in einem Kausalzusammenhang mit den Messgrößen auf der nachgelagerten Ebene stehen.

Die HR-Konfiguration und Rollenausprägung hängt im Wesentlichen von der Führungs- und Geschäftsreife-Situation ab. Die Ressortverantwortlichen müssen sich flexibel anpassen, ohne ihre eigene Identität und Professionalität zu verlieren.

Letztlich werden die Rolleninhalte durch den von außen erwarteten oder aber schon eingetretenen Veränderungsdruck induziert. Diese Schnittstelle ist von HR bewusst und qualifiziert zu besetzen.

Erst dann wird aus dem "CHRO" auch ein ernstzunehmender "CCO" (Change Officer), dessen operative und strategische Beiträge messbar, transparent und nachvollziehbar sind.

Liebe Teilnehmer, danke für Ihr aufmerksames Zuhören. Manches hat Sie vielleicht provoziert, hoffentlich nur in Gedanken.

Ich freue mich auf einen regen Meinungsaustausch mit Ihnen.

Herzlichen Dank.