

Change-Leadership – Interview mit Dave Ulrich

«HR muss seine Sicht nach aussen erweitern»

Change-Phasen in Unternehmen sind Umbruchzeiten, die von HR-Managern grosse Sensibilität und klare strategische Ausrichtung erfordern. Wie in und mit der Transformation nachhaltig Wettbewerbsvorteile geschaffen werden können und sich Führungswirksamkeit deutlich erhöhen lässt: Darüber sprach Persorama mit dem bekannten HR-Vordenker Dave Ulrich*.

Persorama: Wenn Sie Change Leadership kurz beschreiben sollten: Was ist das?

Dave Ulrich: Change Leader helfen anderen dabei, diejenigen Ziele zu erreichen, die für den Erfolg des Unternehmens im Markt wichtig sind.

Was sind wichtige Punkte in Bezug auf Führung und Vorgehensweise?

Change Leader müssen drei Dinge beachten: Erstens die Veränderung der Unternehmenskultur als Kontext und Rahmen für den Change. Zweitens die Disziplin als Voraussetzung, um die nötigen Veränderungen mithilfe einer «Piloten-Checkliste» mit allen wichtigen Punkten und Massnah-

men auch wirklich umsetzen zu können. Drittens geht es darum, Menschen bei ihren persönlichen Veränderungsprozessen zu unterstützen.

Wie kann ein Unternehmen mit Veränderungsmassnahmen seine Wettbewerbsfähigkeit verbessern?

Unternehmen, die sich schneller verändern als andere, haben bessere Chancen auf Erfolg. Im Konsumartikel-Geschäft erzielt der erste Anbieter eines neuen Produkts in der Regel 45 bis 50 Prozent Marktanteil. Der zweite, dritte und vierte teilen sich den Rest. Wer zu schnelleren Veränderungen bereit ist, hat also bessere Aussichten auf Erfolg.

Was muss HR tun, um Veränderungen erfolgreich umzusetzen und auch zu erhalten?

Wir haben herausgefunden, dass HR seine Sichtweise nach aussen erweitern muss. Wir nennen diese Sichtweise «Outside-In»: die Welt draussen sehen, das Geschäftsumfeld, die Unsicherheit, die Unbeständigkeit, die Veränderungen und auch die externen Interessengruppen, das heisst die Kunden und die Investoren. HR muss die Arbeit innerhalb des Unternehmens mit diesen äusseren Faktoren verknüpfen. Ein Beispiel für eine Zielsetzung: Wir als Unternehmen wollen nicht nur ein attraktiver Arbeitgeber an sich sein, sondern wir wol-



Alles wird einfacher

... weil Sie verstehen.

Firmeninterne Sprachkurse für Berufsleute und Unternehmen

www.ihbaden.ch
Tel. 056 205 51 78
direkt beim Bahnhof Baden



len ein attraktiver Arbeitgeber für diejenigen Mitarbeiter sein, die unsere Kunden wählen würden. Denn solche Mitarbeiter nehmen die Kundeninteressen wahr, die wiederum unsere Interessen sind. Zudem wollen wir nicht nur ausbilden, wir wollen eine Ausbildung, die uns dem Zielkunden näherbringt.

Wie bedeutend ist HR in Bezug auf Einfluss und Position innerhalb einer Organisation, insbesondere mit Blick auf Change Leadership?

Ich meine, dass erfahrene Geschäftsführer erkennen, dass ihr Erfolg nicht zuallererst auf dem richtigen Umgang mit der Ökonomie und den Kunden beruht. Selbstverständlich können sie gut mit Geld, Kunden, Produkten und Lieferungen umgehen. Den wirklichen Erfolgsunterschied macht das Personalmanagement: Die richtigen Leute an Bord zu holen und die Unternehmenskultur zu pflegen, das macht Veränderungen möglich. Deshalb haben die erfolgreichsten Unternehmen einen Sinn für Beweglichkeit, für das Lernen, für Kreativität, und HR sollte beim Aufbau dieser Strukturen der Partner der Geschäftsführung sein.

Welche Rolle sollte HR bei Veränderungsmaßnahmen einnehmen?

Wir als HR sind die Architekten, die den Rahmen vorgeben und die Disziplin und Kreativität in den Veränderungsprozess einbringen. Ich glaube, dass wir auch Anthropologen sind, die sich ausserhalb des Unternehmens umsehen und dann die Erwartungen von aussen mit der Praxis im Unternehmen verknüpfen.

Konkret: Inwieweit muss HR mit der Geschäftsführung zusammenarbeiten, um Einfluss nehmen zu können?

Der erste Schritt, um Einfluss zu nehmen, ist in jedem Fall, Vertrauen aufzubauen. Dazu gehören Zuverlässigkeit, Berechenbarkeit und Glaubwürdigkeit. Und ich glaube, wenn die Geschäftsführung den HR-Leuten vertraut und weiss, dass sie ihre Arbeit richtig machen, dann werden sie auch die Ideen, die aus dem HR kommen, respektieren.

Wo sehen Sie generell die Zukunft von Human Resources?

HR wird auch weiterhin an die äusseren Kräfte des Geschäftsumfeldes gekoppelt

sein. Zum Beispiel haben wir für Investoren einen Leadership Capital Index geschaffen, mit dem ein Investor die Führungsqualität in einem Unternehmen messen und herausfinden kann, ob sie mehr oder eher weniger in das Unternehmen investieren sollten. Für Kunden können wir sicherstellen, dass sie an der Ausbildung beteiligt werden, indem sie an Trainingsforen teilnehmen. Bei Assessments sollten wir unsere Sichtweise von 360 auf 720 Grad ausweiten, oder bei der Unternehmenskommunikation interne und externe Kommunikation miteinander verbinden. Kurz: Umso mehr wir HR innerhalb einer Firma nutzen können, um das Unternehmen und seine Mitarbeiter aufeinander einzustellen und mit Kunden und Investoren ausserhalb zu verbinden, umso erfolgreicher wird die Firma sein.

Was würden Sie den Unternehmen empfehlen, die Change Leadership als Modell einführen möchten?

Change Leadership findet statt, wenn gute Ideen geschickt umgesetzt werden. Ich würde wahrscheinlich die guten Ideen aufnehmen und ein paar fähige Change Agents einsetzen, die den Veränderungsprozess verstehen. Diese könnten in Personal- und Organisationsentwicklung oder im Veränderungsmanagement weitergebildet werden. Dann würde ich gemeinsam mit ihnen im Unternehmen Bereiche identifizieren, mit denen frühe Erfolge möglich sind. Mitarbeiter, die frühe Erfolge erleben, beginnen andere zu mobilisieren und daraus ergibt sich eine höhere Einsatzbereitschaft.

Was empfehlen Sie Unternehmen, denen ein Konkurs droht und die glauben, es sei schon zu spät für Veränderungen?

Zu spät kann es beinahe auch sein, wenn es vor dem Konkurs nicht noch Veränderungen gibt. Was bedeutet denn ein Konkurs? Beim Konkurs wird das Unternehmen nicht



Management-Vordenker Dave Ulrich

Zur Person

*Dave Ulrich gilt als einer der weltweit renommiertesten HR-Vordenker. Als Professor an der Ross School of Business (University of Michigan) und als Mitbegründer der RBL Group forscht Dave Ulrich in den Bereichen Change Management, Leadership, HR und Talent Management.

Das Interview wurde auf Englisch am Rande der ZfU-Veranstaltung «The Change Leadership Champions» im Herbst 2014 geführt.

aufgelöst, sondern eine Ordnung, die von aussen kommt, zwingt das Unternehmen zu Veränderungen. Man will sich doch lieber verändern, bevor der Konkurs kommt. Also, egal, wie nahe man dem schon ist, der Konkurs zwingt zu Veränderungen. Es ist wie bei einem Herzinfarkt, er zwingt einen zu gesunder Ernährung. Und das will man lieber machen, bevor es zu spät ist. Ich hoffe, dass Unternehmen kluge Entscheidungen treffen, bevor tatsächlich ein Konkurs droht.

Interview: Margrit Kehmeier

Weiterbildung – The Change Leadership Champions

Wie sich höchste Führungswirkung in Transformationsprozessen erreichen lässt: Darüber informierten zwei weltweit bekannte Management-Vordenker, Dave Ulrich und Marshall Goldsmith, bei einer Veranstaltung der International Business School ZfU in Zürich. Die Teilnehmer konnten aus erster Hand erfahren, wie sie Change-Prozesse praktisch führen und nachhaltig Wettbewerbsvorteile schaffen, wie sie Change-Initiativen auf der Kultur-, Prozess- und Individual-Ebene gewinnbringend verankern und ihre Führungswirksamkeit und die ihrer Mitarbeiter deutlich erhöhen.

Informationen zu weiteren Veranstaltungen siehe www.zfu.ch