



Liebe Leserin und lieber Leser,

es gehört zum Kleinkrieg der einstigen Medienikonen FAZ und Spiegel, wenn der Frankfurter Michael Hanfeld über die Hamburger meint: Deren Art des Schreibens, das Storytelling mit allwissenden Erzählern, die in Kopf und Herz kriechen und Gedanken und Gefühle kennen, ist der perfekte Nährboden für Scharlatane. Dieser spiegelblanke Stil führt zu Beiträgen wie: „Warum sich das Klima verändert, was die Folgen sind und was die Menschheit tun kann.“ Tun kann! Als ob es einfach wäre. Oder soll man sich die selbst ernannten Durchblicker an die Stellhebel des Weltenlaufs wünschen, weil einzig sie unsere Rettung kennen?

Einerseits gibt es vielfältige, vernetzte Problemfelder. Andererseits gibt es den Wunsch nach Simplicity. Das KISS-Prinzip plädiert für einfache Lösungen, da es im täglichen Trubel keine Zeit mehr gibt, womit sich Antworten aufs Wesentliche beschränken sollen. Wie findet man



nun die Essenz und besteht das wirkliche Leben nicht aus Wenn und Aber? Der größte Nachteil der Vereinfachung ist sie selbst. Wer es stets nur „easy going“ serviert haben möchte, dem ist nicht zuzumuten, Entscheidungen treffen zu müssen. In der Demoskopie gibt es den vom Politologen Philip Converse (1970) geprägten Begriff „non attitudes“, der feste Einstellungen beschreibt, obwohl jemand keinen blassen Schimmer hat. Bei Fragen wie etwa: Ist der Abgang von Janina Kugel bei Siemens richtig? Vermutlich haben wir alle eine Ahnung, mehr aber auch nicht. Für Entscheidungen im Business ist das zu wenig. Oder hätte Kugel ihre rund 31.000 Follower in LinkedIn vorab um ein Stimmungsbild bitten sollen, also Schwarmintelligenz in Reinform? Warum werden die Leute überhaupt ständig zu allem befragt, obwohl sie bei der Entscheidung nicht gefragt sind?

Da halte ich es lieber mit dem Soziologen Gerhard Schulze (2018): „Komplexität ist kein Selbstzweck und man soll stets die einfache Lösung bevorzugen. Wenn aber der dramatische Reichtum der konkreten Welt auf griffige Formeln reduziert wird, bedeutet dies eine fürsorgliche Infantilisierung mündiger Menschen.“ Das Leben besteht aus Spannungsfeldern und verlangt die Abwägung diverser Optionen, die unsere pluralistische Welt bietet. Wobei das Hin & Her schon etwas Aufwand bedeutet, an Muße und Geist. Die Überlegung muss nicht ewig dauern oder in blockierten Entscheidungen enden. Wer null Zeit und keinen Kopf hat, also auf Reflexion verzichtet, wird zum Reflexomat oder bleibt ewiger Follower.

Mit besten Grüßen aus Freiburg/Basel,



PROJEKTERFAHRUNG: KRAFTFELD HR IT

Wäre man ein Paartherapeut, würde man sagen, dass HR und IT ein ungleiches Gespann sind, keine Liebesbeziehung, eher eine Zweckgemeinschaft. Denn beide können nicht ohne einander. Wie aber gelingt dieses Miteinander am besten?

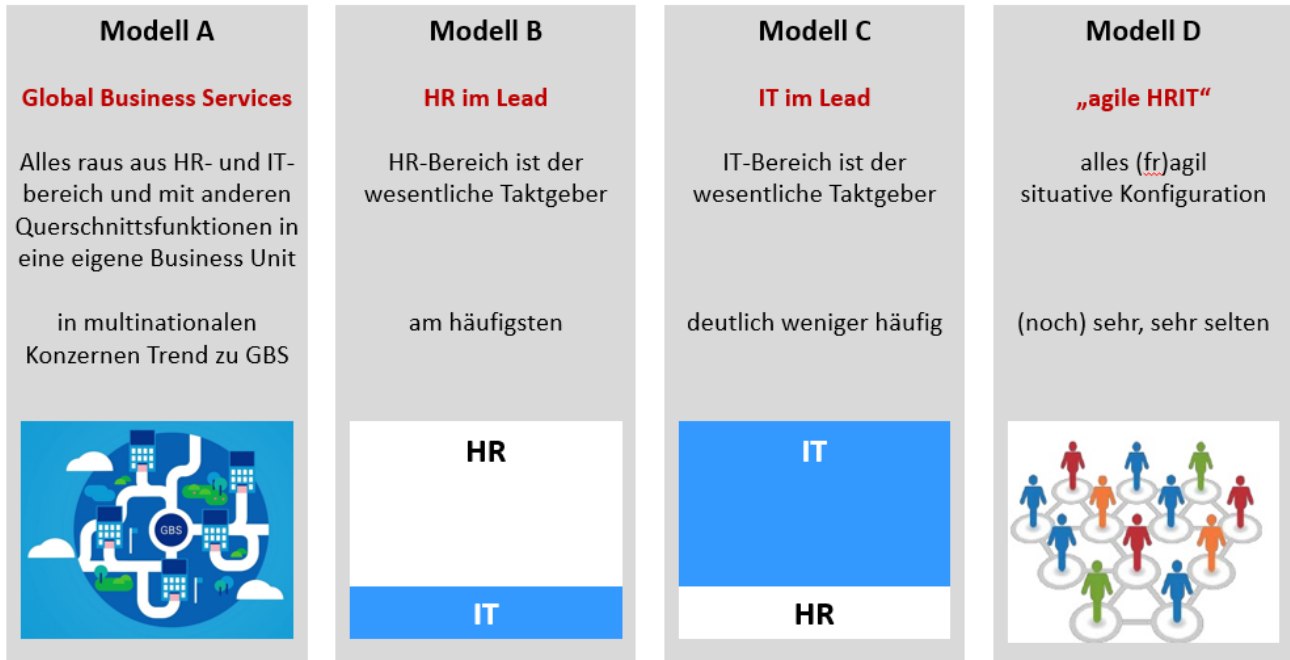
Organisation von HR IT

Falls der Head HR, was überaus klug ist, organisatorische Zuordnungen auch unter machtpolitischen Aspekten gestalten möchte, dann müssten sie oder er drei Kraftfelder für sich claimen: Erstens, den Bereich OFK (Obere Führungskräfte), weil dadurch die Karrieren im Topmanagement mitgestaltet werden (und folglich die Business Leader nicht allzu sehr über die Personalfunktion ablästern können). Zweitens, den Bereich HR-Controlling, weil damit die Hoheit über KPI verbunden ist (und die Finanzfunktion einen nicht ständig anzählt). Drittens, den Bereich HR IT, weil nur so technische und prozessuale Innovationen vorangetrieben werden (und der IT-Vorstand nicht andere Funktionsbereiche bevorzugen kann). Der Head HR sollte bei IT-Themen alle Hebel in Bewegung setzen, um zu vermeiden, dass die Personaler lediglich Bittsteller sind und in ein Eck gedrängt werden, das stolz zwar Anforderungsmanagement heißt, aber nicht mehr als Zwangsbewirtschaftung und Mängelverwaltung ermöglicht.





Derzeit gibt es für HR IT **vier grundsätzliche Organisationsmodelle**:



Global Business Services (Modell A) sind etwas für Konzerne, die ihr Kostenbewusstsein beim Overhead demonstrieren müssen. Sämtliche transaktionalen, administrativen Services, also Teile von HR sowie Finance, Einkauf und IT, werden in einer Einheit zusammengefasst (mit der jeweiligen funktionalen IT als Subunit). Die permanente Kostensenkung wird durch Prozessoptimierung (KVP), Leistungsbegrenzung (SLA), teils auch durch Offshoring und Outsourcing angestrebt. Ob das oft lauthals verkündete Einsparungsziel tatsächlich erreicht wird, ist allerdings längst nicht ausgemacht. Zu gerne möchte man in manchen Konzernen den anfänglich optimistischen Business Case und das anschließend realistische Benefit Tracking gegenüberstellen. Ein Vergleich, bei dem dann selbstredend die „überraschend“ höheren Umsetzungsaufwände, die „unerwartet“ geringeren Einsparungen aus der Labor Arbitrage, die abnehmende Servicequalität (als Folge der Kostensenkung), die Schnittstellenprobleme dreidimensionaler Organisationsformate und die eingeschränkte Agilität/Flexibilität auf der Schattenseite einfließen. Aber klar: Mit GBS zeigen CEO & CFO gegenüber ihren Shareholdern, dass sie einen strengen Blick auf die Bottomline haben und beim internen Wasserkopf die Kostenschraube anziehen. In Konzernen gehört GBS seit Jahren zum guten Ton.



Aus Personalersicht ist **HR im Lead** (Modell B) das Wunschbild – und in der betrieblichen Realität oft auch die Wirklichkeit. Es gibt dann ein Kompetenzcenter HR IT mit (hoffentlich) versierten Experten, die den Demand der anderen Kompetenzcenter und der HR Business Partner aufnehmen und den daraus abgeleiteten Supply effizient und effektiv gewährleisten. Der Lead von HR IT ist fachlich und disziplinarisch dem Head HR zugeordnet, wobei man sich natürlich an den allgemeinen Policies und Architekturen der Konzern-IT orientiert (und diese teilweise mitformuliert). Im Idealfall gibt es klar definierte Schnittstellen und Verantwortlichkeiten. Neben dem mikropolitischen Charme hat dieses Modell weitere Vorteile: „one team“ (Leistungen aus einer Hand), mehr Speed, meist kostengünstiger. Als Nachteil erweist sich die Integration zur non-HR-IT, wenn etwa die von vielen Personalern geliebte Workday-Cloud und die von den Finanzern geschätzte SAP-Lösung nicht mit den versprochenen Standard-Schnittstellen gelingt, sondern eine aufwändige Middleware benötigt.

Das Spiegelbild dazu: **IT im Lead** (Modell C). Der HR-Bereich äußert Wünsche und der IT-Bereich „schaut mal, was sich so machen lässt.“ Meist nicht besonders viel! Beim Demand-Supply-Spiel haben die Personaler keine guten Karten, zumal die HR-„Experten“ in der IT-



Funktion selten kompetent und engagiert sind. Man muss wissen: In DACH gibt es keinen Überschuss an Könnern von HR IT. Dass sich diese einer Firma anschließen, die ihre funktionale Expertise der der IT-Funktion zuordnet, ist unwahrscheinlich. Aus dem fehlenden Know-how sowie durch Kundenferne, Konfliktherde und Kostendeckelung sinkt die „Ownership“ und wächst die Behäbigkeit, mit zwei Effekten. Alles dauert

ewig und die Firma wird zum Tummelplatz externer Berater, die die Lücken stopfen sollen (und letztlich vom HR-Bereich zu bezahlen sind). Der Head HR sollte alles tun, um dieses Modell zu verhindern, ansonsten gerät die technologische Weiterentwicklung des Personalbereichs, an die vom Business bekanntlich gewaltige Erwartungen gestellt werden, auf die Standspur.



Die vierte Option ist „**agile HRIT**“ (Modell D), für die sich derzeit besonders Banken aufgeschlossen zeigen (zum Beispiel ING). Dabei ist eine HR-IT-„Squad“ sowohl für Run als auch für Change zuständig. Formell ist diese Squad im IT-„Tribe“ angesiedelt, aber organisatorisch nur lose angekoppelt. Die agilen Methoden wie etwa MVP, Scrum und Design Thinking bestimmen die Arbeit von Teams, die situativ, flexibel und „cross-functional“ (also auch unter Beteiligung des HR-Bereichs) zusammengesetzt werden. Ist dieses zeitgeistige Modell der Durchbruch? Das wird man sehen! Bislang gibt es keinen „proof of concept“ und in der Praxis werden hinter vorgehaltener Hand erhebliche Liefer- und Leistungsprobleme erzählt. Was aber auch nur die Nörgelei von Traditionalisten sein kann. Wie bei vielen bahnbrechenden Innovationen ist es wohl am besten, dass sich die „early adopter“ erstmal die Hörner abstoßen und man von ihren Dos & Don'ts lernen kann. Agile HRIT ist gegenwärtig noch weit davon entfernt, ein „must-have“ zu sein, auch wenn die Szene dies schon heute als nächste Generation feiert.



Günstig für HR ist, dass sich mit der Tendenz zu SaaS- und Cloud-Lösungen die Gewichte in die eigene Richtung verschieben. Die IT-Entwicklungsarbeit im klassischen Prozess Plan – Built – Run (z.B. ITIL) nimmt mehr und mehr ab. Während in der on-premise-Welt die in-house-IT mit ihren zeitaufwändigen Aktivitäten wie Coding und Testing der Engpassfaktor war, wird dies heute und erst recht in den 2020er Jahren vom Provider übernommen,



ob nun SuccessFactors/SAP, Workday oder PeopleSoft/Oracle (siehe auch Peter Keuchel, „Personalmanagement in der Cloud“, erscheint Ende 11/2019). Dies ist allerdings nur dann der Fall, falls der HR-Bereich auf individuelle Lösungen verzichtet (Customizing). Wenn etwa an „unserem großartigen Payroll-Prozess“ festgehalten wird, dann sind weiterhin individuelle Modellierungen erforderlich. Von außen wirkt dies wie eine stillschweigend durchgewunkene Arbeitsbeschaffungsmaßnahme für den HR- und den IT-Bereich (samt weiterhin gepflegter Dissonanzen). Wer sich das Arbeitsleben umständlich gestalten möchte, findet viele Unternehmen als „employer of choice“. Dem Wildwuchs wird dort kein Riegel vorgeschoben, solange die Produkte von den Kunden weiterhin abgenommen werden.

Übrigens: Inzwischen müssten sich interne IT-Bereiche aus der Entwicklungsarbeit weitgehend zurückziehen, um ihren Mehrwert und das Geschäftsmodell in Richtung IT-Gesamtarchitektur und Schnittstellenmanagement zu verlagern. Doch dazu fehlt den ITlern vielerorts das Wollen und das Können, weshalb am alten Rollenspiel festgehalten wird. Dies ist in etwa so wie das Beharrungsvermögen traditioneller HR-Bereiche mit ihren administrativen Aufgabenbergen (statt sich als „Business Partner“ den transformationalen Herausforderungen zu stellen).



Organisatorische Diskussionen haben stets eine rationale und eine – keinesfalls zu unterschätzende – politische Dimension. Zur rationalen Entscheidung gehören die üblichen Designkriterien wie Kosten/Effizienz und Qualität/Effektivität bei der Leistungserbringung,

fachliche Expertise (End-to-end-Kompetenz) sowie Innovationskraft, Synergiefähigkeit und Flexibilisierungsmöglichkeit. Das sind doch eigentlich schon genügend Eckpunkte. Auf die Egoismen aus einer längst überholten Interpretation der eigenen Rolle könnte man dann durchaus verzichten. Wo dies nicht der Fall ist, wird weiterhin Mikropolitik gespielt. Wer in solchen Unternehmen bei den allgegenwärtigen Rangeleien nicht wohl oder übel mitmacht, gilt bei den Zockern, die es in jeder Firma gibt, als Spielmuffel und nicht als ernstzunehmender Mitspieler. Allen unpolitischen Kollegen, die einer sachlichen Lösung den Vorrang geben, wird übel mitgespielt. Sie haben schon vor dem ersten Zug schlechte Karten (z.B. Pfeffer 2010, Modler 2019). □□□



REKLAME VON PEOPLE CONSULTING

NEUES BUCH: SPANNUNGSFELDER IM CHANGE MANAGEMENT

Meine Welt ist grau. Grau in all seinen Nuancen. In unserer Welt, die inzwischen viel zu oft entweder schwarz oder weiß betrachtet wird, mit scharfen Kontrasten, ist **Grau das neue Bunt**. Jedenfalls sind die Zwischentöne lebenswirklicher als das zunächst hell leuchtende Weiß oder das böse und stockfinstere Schwarz.

Grau muss man aushalten können, sonst wird es zum Grauen. Wer entscheiden und verwirklichen möchte, etwa als Leader oder Managerin, die und der können als **„Reflekteur und Balanceur“** (= R&B) wirken, sich vom Eindeutigen und dem damit verbundenen Klartext verabschieden, dürfen sich von Ambiguitätstoleranz nicht ausgelaugt fühlen und nicht dem Distinktions-Mythos hingeben (siehe Folgeseite). Für R&Bs ist das Buch gemacht, zum Überdenken und Abwägen und dann Machen. Wahrheitsbesitzer, Wirklichkeitsformer und Weltformelfreunde finden eine andere Lektüre für ihren „gesunden Menschenverstand“ und zur Bestätigung moralischer oder intellektueller Überlegenheit.

Info, Leseprobe und Bestellmöglichkeit:

www.change-management.online





BUZZWORD-COPYRIGHT: TRENDS IN DEN 2020ERN

DISTINKTION-MYTHOS®

Die Brüder Edmond und Jules Goncourt kommentierten das Pariser Kulturleben im 19. Jahrhundert. Über die selbstbezogene Szene meinten sie: „Niemand auf der Welt bekommt so viel dummes Zeug zu hören wie die Bilder in einem Museum.“ Lebten sie heute noch, könnten sie ihre Beobachtungen ergänzen: „Nirgends im Erdenrund werden mehr Herzenswünsche und Tagträume erzählt wie von Personalern.“ Selbst in den Kirchen geht es inzwischen illusionsloser zu. Auf Kongressen, in Magazinen und mit Blogs der HR-Szene wird überaus einseitig von einer charmanten Arbeitswelt gesprochen, die uns Menschen und unsere wahren Bedürfnisse – endlich – in den Mittelpunkt stellt. Viele uneinsichtigen Business Manager mit ihrer Profit-sucht würden dies – leider – noch missachten. Während sich die People-People ins Paradies sehnen. Dieses Narrativ und eine daraus entstehende Gruppendynamik – „wir besser als die“ – führen zum Distinktion-Mythos, der definiert werden kann als Überzeugung, die Ewiggestrigen zu überragen wie ein Nunatak. Das sind besonnte Felsen, die über eisigen Gletscherflächen stehen.



In Organisationen geht es um Wertschätzung für Menschen, die humane Seite, und um Wertschöpfung, für Kunden und Eigentümer, die ökonomische Seite – in einer stimmigen Balance. Gewisse Drehungen an der Wertschöpfungsschraube werden dazu führen, dass manche Führungskräfte und Mitarbeiter mit Nachteilen leben müssen, schon im Alltag und erst recht bei konjunkturellen Dellen. Im Sinne des großen Ganzen führt dies aber nicht zur allumfassenden Rücksichtnahme. Nüchtern gesehen dient jede Business Transformation dazu, dass eine Firma hinterher besser dasteht als vorher, also attraktive Produkte anbietet, stabilen Profit erwirtschaftet und motivierende Jobs ermöglicht, und nicht primär dazu, alle in der Belegschaft glücklich zu machen. Beide Seiten der Medaille, die humane und die ökonomische, müssen situativ in ein Gleichgewicht gebracht werden.

Wer in unserer diversen und pluralistischen Welt lediglich Argumente für eine der beiden Waagschalen gelten lässt, mag sich als Nunatak fühlen: „Man könnte, man sollte, man müsste.“ Allein, Realität entsteht nicht aus der Verbrüderung mit Gleichgesinnten, sondern aus dem politischen Gezerre mit Gegenkräften. Diesen kann, soll und muss man sich stellen, mit Argumenten, die am Beginn des Verlangens stehen. Ansonsten entsteht eine Parallelwelt, ein Milieu zum Wohlfühlen, das der Soziologe Steffen Mau (2019) samt zweier Effekte beschreibt: Normative Idealisierung nach oben und soziale Nivellierung nach unten.

<<< Bis zum nächsten Newsletter, in der Adventszeit 2019 >>>