



## Dave Ulrich

### AUTOR/IN

Der Kampf um Talente ist der falsche Kampf. Dreißig Jahre empirische Forschung zeigen, dass die Leistungsfähigkeit einer Organisation einen viermal so großen Einfluss auf die Geschäftsergebnisse hat wie das Talent einzelner Mitarbeiter. Die meisten Personalabteilungen sind nach wie vor darauf ausgerichtet, einen Wettstreit um Talente zu gewinnen, von dem sie sich eigentlich zurückziehen sollten.

Organisatorische Kompetenz ist als Motor für die Unternehmensleistung wichtiger als individuelles Talent, und Dave Ulrich, Rensis-Likert-Professor an der University of Michigan und Mitbegründer der RBL Group, hat dreißig Jahre damit verbracht, die Forschungsergebnisse und Konzepte zu entwickeln, die es der Personalabteilung ermöglichen, dies zu belegen und umzusetzen.

## Dave Ulrich's 2026 Biographie

### Warum Unternehmen mit Dave Ulrich zusammenarbeiten

- Die These „Victory Through Organization“ – wonach Organisationssysteme eine viermal so große geschäftliche Wirkung erzielen wie einzelne Talente – basiert auf sieben Runden der Human Resource Competency Study, die sich über 30 Jahre erstreckte und mehr als 32.000 Befragte umfasste. Dies liefert CHROs ein quantifiziertes Argument auf Vorstandsebene für Investitionen in die Organisation, das nicht als anekdotisch abgetan werden kann.
- Das „Leadership Capital Index“-Framework ermöglicht es Unternehmen, die Qualität der Führung in einer für Investoren und Vorstände verständlichen Weise zu messen – wodurch Führung von einer subjektiven Beurteilung zu einem messbaren Unternehmenswert wird, der mit einem Kreditrating vergleichbar ist.
- Ulrich ist der Begründer des HR-Business-Partner-Modells, das die meisten großen Unternehmen bereits als operativen Rahmen nutzen. Seine Einbindung bietet nicht nur externe Validierung, sondern auch einen Upgrade-Pfad – von der ursprünglichen Architektur hin zu aktuellen Forschungsergebnissen darüber, wie dieses Modell in Zukunft aussehen muss.
- Seine Forschungs- und Beratungserfahrung, die mehr als die Hälfte der Fortune-200-Unternehmen sowie über 80 Länder und Branchen umfasst, bedeutet, dass seine Rahmenwerke an der gesamten Bandbreite organisatorischer Komplexität getestet wurden, nicht nur an den Bedingungen des angloamerikanischen Raums oder des Technologiesektors.

### VERFÜGBAR FÜR

- Beratung
- Panel-Teilnahme
- Redetätigkeit
- Schulungen und Workshops

### DAVES SPRECHENDE THEMEN

- Strategien zur Talentbindung
- Transformation der Belegschaft
- Zukunft der Arbeit

### SPRACHEN: Englisch

- Die Aufnahme in die Thinkers50 Hall of Fame im Jahr 2017 – damals als einer von weltweit 21 Neuzugängen – hebt ihn von anderen Mitwirkenden in diesem Bereich ab und reiht ihn in die kleine Gruppe von Persönlichkeiten ein, die diesen Bereich nachweislich geprägt haben.

## Biografische Höhepunkte

- Rensis-Likert-Professor an der Ross School of Business der University of Michigan – Ernennung zum Lehrstuhlinhaber, bestätigt durch die Fakultätsseite der Universität
- Mitbegründer und Partner der RBL Group, einer globalen Beratungsfirma für Führung und Personalwesen
- Autor von über 30 Büchern, darunter „Human Resource Champions“ (Harvard Business School Press, 1997), „The Leadership Capital Index“ (Berrett-Koehler, 2015) und „Victory Through Organization“ (McGraw-Hill, 2017)
- Herausgeber der Fachzeitschrift „Human Resource Management“, 1990–1999
- Aufnahme in die Thinkers50 Hall of Fame, 2017
- HR Magazine Lifetime Achievement Award, 2012 – Ursprung der Bezeichnung „Vater des modernen Personalwesens“
- Distinguished Fellow der National Academy of Human Resources, 2020; Michael R. Losey Excellence in HR Research Award, SHRM, 2020
- Platz 1 unter den Management-Ausbildern und -Gurus, BusinessWeek; unter den fünf weltweit führenden Business-Coaches gelistet, Forbes
- Vorstandsmitglied bei Herman Miller, seit über 16 Jahren; Workshops für mehr als die Hälfte der Fortune-200-Unternehmen

## Biografie

Der Kampf um Talente ist ein strategischer Fehler. Das ist das wichtigste Ergebnis der Human Resource Competency Study, einem Forschungsprogramm, das Dave Ulrich und seine Kollegen an der University of Michigan und bei The RBL Group über dreißig Jahre hinweg in sieben Runden durchgeführt haben und das auf Daten von mehr als 32.000 Befragten basiert. Unternehmen, die organisatorische Fähigkeiten aufbauen, übertreffen Konkurrenten, die um einzelne Talente konkurrieren, im Verhältnis vier zu eins.

Die praktischen Implikationen dieser Forschung haben die Organisation von HR-Funktionen weltweit geprägt. Ulrichs Buch „Human Resource Champions“ aus dem Jahr 1997 führte das Vier-Rollen-Modell ein – strategischer Partner, Change Agent, Verwaltungsexperte, Mitarbeitervertreter –, das weltweit zur Vorlage für HR-Business-Partnering in großen Organisationen wurde. Das Rahmenwerk, heute als Ulrich-Modell bekannt, ist die Standard-Betriebsarchitektur für die Personalabteilung in Fortune-500-Unternehmen.

Seine nachfolgenden Arbeiten erweiterten diese Argumentation in zwei Richtungen. Der „Leadership Capital Index“ legte nahe, dass Führungsqualität ähnlich wie Moody's Kredite bewertet werden kann – als messbarer Indikator für die organisatorische Gesundheit, auf den Investoren und Vorstände reagieren können. „Victory Through Organization“, basierend auf der siebten Runde der HRCS-Studie, lieferte den quantitativen Beweis, dass der Beitrag der Personalabteilung am besten auf organisatorischer Ebene gemessen wird, nicht auf individueller Ebene.

Er ist Inhaber der Rensis-Likert-Professur an der Ross School of Business der University of Michigan und Mitbegründer der RBL Group. 2017 wurde er in die Thinkers50 Hall of Fame aufgenommen und hat Programme für mehr als die Hälfte der Fortune-200-Unternehmen in über 80 Ländern durchgeführt. Das HR Magazine ernannte ihn bei der Verleihung des Lifetime Achievement Award 2012 zum „Vater des modernen HR“.

## **Wichtige Vortragsthemen**

- Organisatorische Kompetenz und Wettbewerbsvorteil
- HR-Strategie und Unternehmensleistung
- Führungskräfteentwicklung und -bewertung
- Das HR-Business-Partner-Modell und seine Entwicklung
- Talentmanagement und Organisationsgestaltung
- Kulturwandel und Veränderungsfähigkeit
- Führungskapital und Investorenwert

## **Ideal für**

- CHROs und leitende HR-Führungsteams, die den Wandel von einer operativen zu einer strategischen Funktion bewältigen
- CEOs und COOs, die Investitionen in Mitarbeiter mit messbaren Geschäftsergebnissen verknüpfen möchten
- Vorstandsmitglieder und Investoren, die die Führungsqualität und die organisatorische Gesundheit bewerten
- Transformationsverantwortliche in Organisationen, die ihr HR-Betriebsmodell umstrukturieren

## **Lernergebnisse für die Teilnehmer**

- Ein klares Rahmenwerk zur Unterscheidung zwischen organisatorischen Fähigkeiten und individuellen Talenten sowie eine Faktengrundlage dafür, warum Investitionen in organisatorische Systeme eine höhere Hebelwirkung haben
- Praktische Instrumente zur Bewertung und Vermittlung des strategischen Beitrags der Personalabteilung gegenüber Führungskräften und Vorständen
- Ein Modell zur Messung der Führungsqualität, das in Gesprächen mit Investoren und bei Diskussionen zur Unternehmensführung eingesetzt werden kann
- Ein neu definiertes Verständnis der Rolle des CHRO – fundiert auf quantitativer Forschung statt auf Wunschvorstellungen – und was diese Rolle als Nächstes leisten muss
- Argumente und Belege, um intern für den Aufbau von Organisationssystemen statt für den Wettbewerb auf dem Talentmarkt zu plädieren

## **Dave Ulrich's 2026 Gespräche & Themen**

**Aufbau Ihrer Führungsmarke durch ergebnisorientierte Führung**

Verbindet die Qualität der Führung direkt mit den Kundenerwartungen und dem messbaren Marktwert und nutzt dabei das „Leadership Capital Index“-Konzept, um Führung von einer subjektiven Einschätzung zu einem Vermögenswert auf Vorstandsebene zu machen.

#### **Wichtige Erkenntnisse:**

- Wie man eine Führungsmarke definiert, die sich aus den Erwartungen von Kunden und Investoren ableitet und nicht aus internen Präferenzen
- Ein Rahmenwerk zur Messung der Führungsqualität, das Investoren und Vorstände neben Finanzdaten interpretieren können
- Praktische Schritte zur Schließung der Lücke zwischen erklärten Führungswerten und messbarem Führungsverhalten

---

#### **Organisatorische Kompetenz als Wettbewerbsvorteil**

Liefert die evidenzbasierte Argumentation, dass Organisationssysteme als Motor für Geschäftsergebnisse besser abschneiden als einzelne Talente, und bietet ein praktisches Rahmenkonzept zur Diagnose und zum Aufbau der Fähigkeiten, auf die es am meisten ankommt.

#### **Wichtige Erkenntnisse:**

- Wie man von der Talentakquise als primäre Strategie hin zu organisatorischen Fähigkeiten als Wettbewerbsvorteil wechselt
- Ein Diagnose-Rahmenwerk zur Ermittlung der organisatorischen Fähigkeiten, die dem Unternehmen derzeit fehlen
- Wie HR-Führungskräfte Investitionen in organisatorische Fähigkeiten so präsentieren können, dass Vorstände und Führungsteams darauf reagieren

---

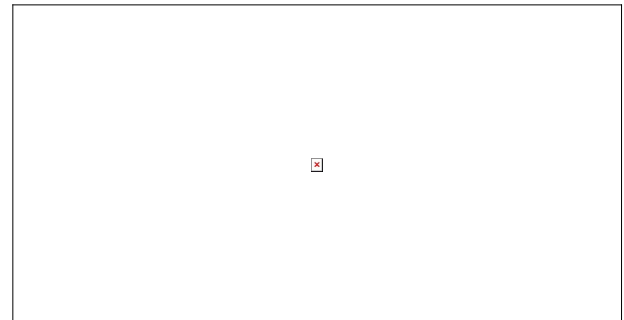
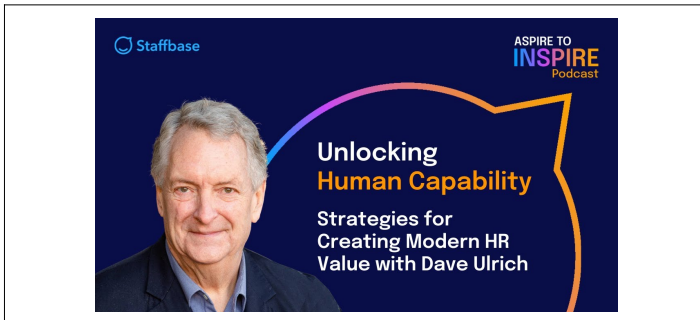
#### **HR-Transformation**

Liefert die strategische Begründung und ein Vier-Phasen-Modell für die Neugestaltung der Personalabteilung von einer administrativen Funktion hin zu einem geschäftsorientierten Gestalter organisatorischer Fähigkeiten, basierend auf Untersuchungen bei mehr als der Hälfte der Fortune-200-Unternehmen.

#### **Wichtige Erkenntnisse:**

- Das Vier-Phasen-Transformationsmodell und wo die meisten Unternehmen bei dessen Umsetzung ins Stocken geraten
- Wie man ermittelt, welche HR-Investitionen den nachweislich größten Einfluss auf die Geschäftsergebnisse haben
- Wie CHROs die Personalabteilung als Frühindikator für die Unternehmensleistung positionieren können, anstatt als nachlaufendes Kostenzentrum

## Dave Ulrich's Videos



## Was die Kunden von Dave Ulrich sagen

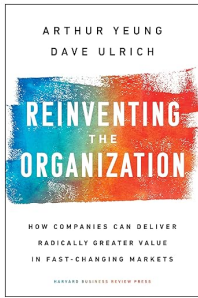
Rezension zu seinem Buch „HR from the Outside In“: Dieses Buch ist ein unverzichtbarer Leitfaden dafür, was es braucht, um erfolgreich zu sein. Ein Muss für jeden Personalfachmann

**Lynda Gratton**  
*Professor, London Business School*

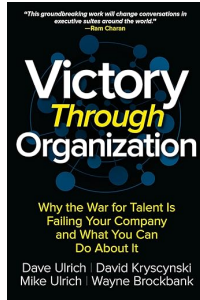
Rezension zu seinem Buch „HR from the Outside In“: Vollgepackt mit Fakten, Belegen und praktischen Ratschlägen. Es geht darum, in erster Linie eine Führungskraft zu sein und erst in zweiter Linie ein Personalfachmann.

**Randy MacDonald**  
*Leitender Vizepräsident, Personalwesen, IBM Corporation*

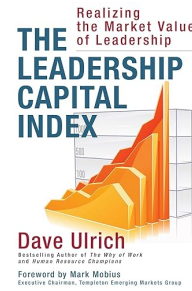
## DAVE'S LETZTE BÜCHER



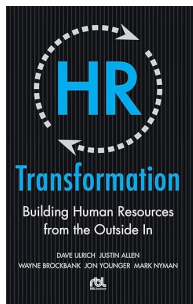
**Reinventing the Organization: How Companies Can Deliver Radically Greater Value in Fast-Changing Markets**



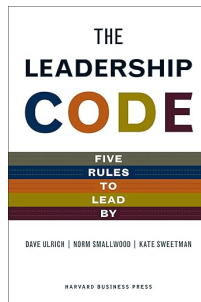
**Victory Through Organization: Why the War for Talent is Failing Your Company and What You Can Do About It**



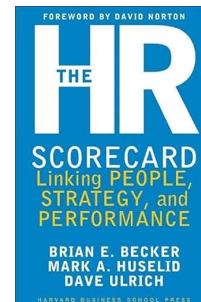
**The Leadership Capital Index: Realizing the Market Value of Leadership**



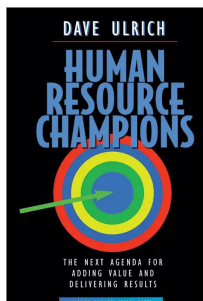
**HR Transformation: Building Human Resources From the Outside In**



**Leadership Code: Five Rules to Lead By**



**The HR Scorecard: Linking People, Strategy, and Performance**



**Human Resource Champions**

## Dave Ulrich's 2026 speaking fees

Die spezifischen Gebühren liegen innerhalb der angegebenen Spanne. Diese dienen nur als Richtwerte und können ohne vorherige Ankündigung geändert werden.

	EUR	GBP	USD
Land	€12000 to €40000	£10,001 - £35,000	\$15000 - \$50000

<b>Asien-Pazifik</b>	€12000 to €40000	£10,001 - £35,000	\$15000 - \$50000
<b>Europa</b>	€12000 to €40000	£10,001 - £35,000	\$15000 - \$50000
<b>Naher Osten &amp; Afrika</b>	€12000 to €40000	£10,001 - £35,000	\$15000 - \$50000
<b>Südamerika</b>	Please enquire	Please enquire	Please enquire
<b>Großbritannien</b>	Please enquire	Please enquire	Please enquire
<b>US-Ostküste</b>	€12000 to €40000	£10,001 - £35,000	\$15000 - \$50000
<b>US-Westküste</b>	€12000 to €40000	£10,001 - £35,000	\$15000 - \$50000
<b>Virtuell</b>	Under €12000	Under £10,000	Under \$15000