

AUSRICHTUNG AN DER BUSINESS-LOGIK

HR-BUSINESS-PARTNER

Wie gelingt es Personalabteilungen, zum strategischen Partner der Geschäftsführung zu werden? Eine aktuelle Studie hat Praxiserfahrungen analysiert, die zeigen, auf was es ankommt. `manage_HR` stellt die wichtigsten Ergebnisse vor.

Weg vom Verwalter, hin zum Gestalter und Business-Partner. Dieser Anspruch an das Personalmanagement wird seit geraumer Zeit auf so gut wie jeder größeren Personal-Veranstaltung gepredigt, der Begriff „HR-Business-Partner“ steht als Synonym für modernes HR-Management. Ansatz des Modells, das auf den Management-Vordenker Dave Ulrich zurückgeht: Das Personalmanagement muss aus der Ecke des internen Befehlsempfängers herauskommen, näher an die Geschäftsführung heranrücken und auf strategische Unternehmensentscheidungen Einfluss nehmen können. Doch wie kann das gelingen? Und welche Voraussetzungen müssen gegeben sein, wenn die Personalabteilung zum Business-Partner werden soll?

Diesen Fragen ist `osb international` nachgegangen. Das Beratungsunternehmen hat zehn Unternehmen unter die Lupe genommen, die ihre Personalabteilung in Richtung HR-Business-Partner umstrukturiert haben – die meisten von ihnen große Mittelständler. Das Fazit aus den Intensiv-Interviews mit den Personalverantwortlichen: Die Neuaufstellung von HR muss sich an der Business-Logik des Unternehmens orientieren. Hierfür müssen das Selbstverständnis kritisch hinterfragt sowie die Ausrichtung zum Business analysiert und neu kalibriert werden. Die Studienergebnisse im Einzelnen:

Die Arbeit mit der klassischen Dreiteilung – Service Center, Centers of Competence, HR-Business-Partner – ist zu oft eine Blaupause von Personalberatern, die nicht zum Unternehmen passt.

Gemäß des Modells von Dave Ulrich gliedern viele Unternehmen ihre Personalabteilung in HR-Business-Partner, Centers of Competence und Service Partner. Allerdings berücksichtigen

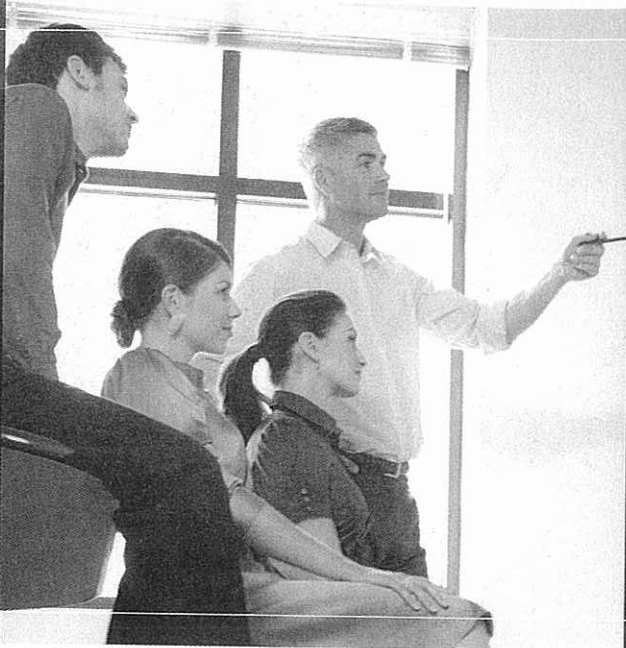
sie dabei die kulturellen Eigenheiten, bestehenden Kompetenzen und Steuerungslogiken im Unternehmen nicht. Regelmäßig tauchte z.B. die Frage auf, ob es in der Unternehmenssteuerung eher um starke dezentrale Einheiten geht oder vor allem um die Umsetzung zentraler Strategien. Gerade Mittelständler müssen für sich klären, ob ihr Geschäft diversifiziert genug ist, um Personalstrategien für unterschiedliche Geschäftsbereiche mit Unterstützung der Business-Partner zu implementieren oder ob nicht eher eine gemeinsame Ausrichtung in Personalfragen geboten ist.

Es kann nicht gelingen, die Nähe zum Management zu verbessern, wenn die Neuaufstellung der Personalabteilung einseitig angegangen wird.

Die Untersuchung zeigt, dass Personaler im Change-Prozess häufig zu sehr mit sich selbst beschäftigt sind. Sie tauschen sich zu wenig mit den Führungskräften aus und berücksichtigen deren Erwartungen nicht hinreichend. Was bedeutet es für das Management, wenn der Bereich Human Resources sich neu aufstellt? Diese und weitere Fragen müssen geklärt sowie mögliche Personal-Strategien gemeinsam überlegt werden.

Besteht zwischen HR-Abteilung und Management eine vertrauensvolle Beziehung, wird die HR-Arbeit im Unternehmen als relevant gesehen.

In manchen Unternehmen ist es keine Frage, dass Personaler bei strategischen Entscheidungen ins Boot geholt werden und dem Management beratend zur Seite stehen. Das Vertrauen der Entscheider haben sie in aller Regel dadurch gewonnen, dass sie sich kundenorientiert verhalten: Sie verstehen es, die Pers-



pektive zu wechseln und den Nutzen des Human Resources in einer dem Business angepassten Sprache zu vermitteln.

Ohne gute Basisarbeit klappt es nicht mit der Kür: HR-Management wird immer zunächst an exzellenten administrativen Prozessen gemessen und erst dann an strategischen Antworten.

Fast alle befragten Personalverantwortlichen gaben an, klassische administrative Aufgaben im Rahmen des HR-Change-Projekts vernachlässigt zu haben. Eine Lehrlektion, denn sie haben es sich so erschwert, die Akzeptanz der Führungskräfte als Business-Partner zu gewinnen. Häufige Begründung des Managements für die mangelnde Einbindung des Human Resources bei Entscheidungen: Das Personalmanagement sollte erst einmal seine Hausaufgaben richtig machen, bevor es bei strategischen Aufgaben mitmisch.

Ohne klare Rollendefinition sowie ohne Schnittstellenklärung fällt der HR-Business-Partner aus der Rolle.

Dass der HR-Business-Partner Drehscheibe und Schnittstelle zwischen dem Management und dem Human Resources ist, reicht als Rollenklärung nicht aus und führt zu Chaos. Funktion, Rolle und Entscheidungsbefugnisse des HR-Business-Partners sollten – etwa im Aufgabenprofil – klar umrissen sein. Seine Rolle lässt sich zudem gut im Rahmen der Prozessbeschreibungen definieren. Für Anfragen eines Geschäftsbereichs zur Führungskräfte-Entwicklung könnte z.B. festgelegt werden, dass solche Anfragen zunächst an den HR-Business-Partner gehen: Er soll checken, ob der Bedarf sich mit der Gesamtstrategie des Unternehmens deckt und entsprechende

Schulungen sinnvoll sind. Erst dann delegiert er den Auftrag an die Personalentwicklung.

Die Zusammenarbeit zwischen Competence Centern, z.B. Personalentwicklung, und HR-Business-Partnern ist ein Brennpunkt, der nur über klare Prozesse und gute Kommunikation zu bearbeiten ist.

Wie das eben beschriebene Beispiel zeigt, betrifft die Rollenbeschreibung des HR-Business-Partners im Rahmen der Prozessbeschreibungen automatisch auch die Zusammenarbeit mit den Competence Centern. Wichtig ist, dass die Competence Center – in diesem Falle die PE'ler – die generalistische Funktion des HR-Business-Partners anerkennen und ihn nicht als lästige oder gar unnötige Instanz sehen. Denn oftmals herrscht eine Art Konkurrenzsituation zwischen den beiden Bereichen. Für den HR-Business-Partner bedeutet das u.a., dass er seine Rolle gut kommunizieren muss.

Die Gestaltung der Change-Prozesse ist wichtiger als jahrelange Konzeptarbeit und Organigramm-Entwicklung.

Einige Personalabteilungen verharrten bei ihrer Neuaufstellung zu lange bei der Konzeptionierung. Die Erfahrung hat sie jedoch gelehrt: Es ist weniger das Konzept, das zählt. Vielmehr kommt es auf die Umsetzung an. Lösungen für mögliche Probleme können letztlich nur durch Anwendung in der Praxis gefunden werden. Die Neuaufstellung ist ein Lernprozess, der viel Zeit sowie Reflexion in regelmäßigen Meetings braucht.

Nähere Infos zur Studie gibt die Studien-Autorin Inga Pöhl-
sen-Wagner unter E-Mail: inga.poehlsen-wagner@osb-i.com.