

Die Schnittstelle von Business und HR gezielt stärken

Qualifizierungsoffensive für HR Business Partner

HR Business Partner besetzen eine anspruchsvolle Rolle an der Schnittstelle von HR und Business. Um diese umfassend und aufgabengerecht ausfüllen zu können, hilft eine ebenso breite wie zielgerichtete Qualifizierung.

HR dreht sich nicht um HR, sondern um das Geschäft. HR Business Partner tragen vor diesem Hintergrund dazu bei, die für den Erfolg notwendigen Geschäftsergebnisse zu liefern. Mit diesem sinngemäß wiedergegebenen programmatischen Aufschlag unterstreicht der HR-Management-Vordenker Dave Ulrich die Bedeutung von HR für den Geschäftserfolg eines Unternehmens.

Und er hat Recht: Ohne die richtige Mannschaft – und einen HR-Bereich, der genau dafür sorgt – müssen Unternehmen im Wettbewerb um Märkte und Kunden gar nicht erst antreten. Eine besondere Rolle spielen dabei die HR Business Partner: Als Gesicht und Stimme des Personalbereichs sollen sie geschäftsverantwortlichen Managern HR-Lösungen mit Business Impact liefern.

HR Business Partner zwischen Wunsch und Wirklichkeit

Wunsch und Wirklichkeit finden hier jedoch selten zusammen: HR Business Partner stehen bei so manchen Geschäftsverantwortlichen nicht in dem Ruf, das operative Geschäft zu verstehen und/oder gar strategische Initiativen personalwirtschaftlich wirksam flankieren zu können. Und in der Tat schlägt das Herz vieler Personalexperten und -entscheider eher für Aufgaben, die unmittelbar mit Menschen zu tun haben und weniger für Geschäftsszenarien, Kennzahlen & Co.



Johannes Brinkkötter ist Senior Partner, Holger Jungk ist Partner, Marc Popic ist Senior Director und Andrea Sattelmayer ist Director bei der hkp/// group.

Generell fällt es HR Business Partnern nicht immer leicht, die HR- und Business-Perspektive miteinander zu verbinden. Sie laufen entweder Gefahr, ihren Ansprechpartnern in der Linie diktieren zu wollen, was aus HR-Perspektive richtig ist. Oder sie machen sich mit dem Business gemein und werden als Verbündete gegen als starr und unpassend empfundene Vorgaben des Personalbereichs vereinnahmt.

Doch es führt kein Weg daran vorbei: Unternehmen brauchen starke HR Business Partner, die in der Lage sind, die Expertise und die Services des Personalbereichs eines Unternehmens im Sinne des Geschäfts produktiv zu machen. Business Partnering macht den gesamten Personalbereich zum Partner des Geschäfts.

Es braucht Identität und Profil

Viele Unternehmen, die ihren Personalbereich in diese Richtung transformieren wollen, machen einen entscheidenden Fehler: Sie fragen nicht danach, was ein HR Business Partner wissen und können muss, um seiner Rolle gerecht werden zu können. Überspitzt gesagt finden sie Mitarbeiter, die zu passen scheinen, drücken ihnen eine neue Visitenkarte in die Hand und schicken sie auf eine Reise ins Ungewisse.

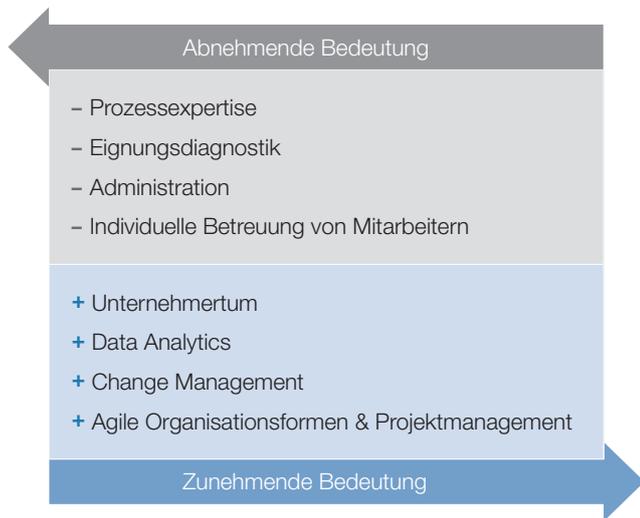


Abb. 1: Kernaufgaben und -kompetenzen von HR Business Partnern

Selten genug gehen die damit verbundenen Hoffnungen in Erfüllung. HR Business Partner können so keine angemessene Rollenidentität im Schnittfeld von Anforderungen und Kompetenzen gewinnen und deshalb auch Linien-Managern gegenüber kein überzeugendes Profil zeigen. Doch erst beides – Identität und Profil – macht den HR Business Partner zu einem gefragten Ansprechpartner, der für ein starkes Leistungsversprechen steht.

Die Erwartungen sind hoch

Doch um welche Versprechen geht es? Was erwarten geschäftsverantwortliche Manager von einem HR Business Partner? In Zeiten von Digitalisierung, Krisenmanagement und dem gleichzeitig anhaltenden Wunsch nach mehr Agilität sicher nicht wenig: Strategische Initiativen, Restrukturierungen – Aufbruch und Umbruch, wohin das Auge sieht. HR Business Partner sind in diesem Kontext gefordert, die Business-Agenda mit den richtigen personalwirtschaftlichen Maßnahmen zu flankieren.

Dazu müssen sie, mit dem HR-Bereich im Rücken, eine geschäftsorientierte Personalstrategie entwickeln und mit wirkungsvollen Lösungen hinterlegen können. Der Bogen reicht von der Personalbedarfsplanung, über das Recruiting und das Talent- und Performance-Management bis zu arbeitsrechtlichen Fragestellungen. Und nicht zuletzt fordert die Linie, dass sie bei Change-Projekten unterstützt wird.

HR Business Partner sind alles in allem gefordert, dem Business eine End-to-end-Perspektive auf HR-Produkte und -Services zu bieten und anhand faktenbasierter Analysen zu beraten und zu begleiten. Das heißt aber auch: Geschäftspläne aus HR-Sicht kritisch zu hinterfragen und bei Bedarf passgenaue Lösungen zu modellieren. Der Business Partner darf sich dabei nicht zwischen die Stühle setzen oder nur auf einen. Er sollte die Stühle gewissermaßen zusammnrücken und auf beiden Platz nehmen. Erst dann hat er eine souveräne Position, um glaubwürdig einen substantziellen Beitrag zum Geschäftserfolg versprechen zu können.

”

Unternehmen brauchen starke HR Business Partner, die in der Lage sind, die Expertise und die Services des Personalbereichs eines Unternehmens im Sinne des Geschäfts produktiv zu machen. Business Partnering macht den gesamten Personalbereich zum Partner des Geschäfts.

“

Johannes Brinkkötter, Senior Partner hkp/// group

 Rollenbewusstsein	 Verhandlungsführung	 Geschäftsverständnis & HR Analytics	 Change Management	 Digitalisierung
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Erwartungen des Business & HR ▪ Schnittstellen & Handlungsbefugnis ▪ Zusammenarbeit mit anderen Rollen ▪ Organisations-spezifika 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Konflikt- & Eskalationsmanagement ▪ Strategische Zielsetzung & Vorbereitung ▪ Kommunikationstechniken 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Business Analytics ▪ Finanzkennzahlen ▪ Personalcontrolling ▪ Strategische Planung & Szenario-Denken ▪ HR Chancen- und Risikomanagement 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vorbereitung, Initiierung & Durchführung von Change Maßnahmen ▪ Methodenkenntnis (z. B. Stakeholder Analysen, Pulse Checks, Change Pläne etc.) ▪ Analyse von Best-Practice-Beispielen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Initiierung und Durchführung von Produkt- & Serviceentwicklung sowie Strategie- und Lösungsentwicklung ▪ Methodenkenntnis (z. B. Design Thinking, Service Design, Lean Management etc.)

Abb. 2: Fünf überfachliche Qualifizierungsfelder für HR Business Partner

Qualifizierung als Grundlage für Performance

Um diese Leistungsversprechen einzulösen, braucht ein HR Business Partner vielfältige Kompetenzen. Wer es mit „Business Partnering“ ernst meint, sollte deshalb nicht nur an einem Rädchen drehen, sondern eine umfassende Qualifizierungsoffensive für seine HR Business Partner starten.

Die Projekterfahrung zeigt dabei, dass es – neben individuell zu adressierenden fachlichen Themen wie beispielsweise Schulungen zum Arbeitsrecht – insbesondere auf fünf überfachliche Qualifizierungsfelder ankommt. Würden die HR Business Partner auf diesen Feldern fit gemacht, können sie generell die richtigen Fragen stellen und mit dem Business sowie den Experten und Service-Einheiten des Personalbereichs in einem konstruktiven Miteinander wirkungsvolle Lösungen finden.

Rollenbewusstsein – Das richtige Selbstverständnis gewinnen

Das Qualifizierungsfeld „Rollenbewusstsein“ ist grundlegend. Hier geht es darum, den HR Business Partnern zu vermitteln, was das Geschäft von ihnen erwartet, und wie sie als Gesicht und Stimme des gesamten HR-Bereichs dieser Erwartung am besten entsprechen.

Dazu sollten sie ganzheitlich denken und als hochwertige und generalistische Key Accounts der HR-Funktion handeln können. Sie müssen also lernen, wie sie im Schulterschluss mit den HR-Experten und -Service-Einheiten deren Leistungen so mobilisieren, dass sich wirkungsvolle Lösungen im Sinne des Geschäfts und des Gesamtunternehmens ergeben. Am besten geschieht dies in praxisnahen Lernformaten, in die Vertreter des Geschäfts eingebunden sind.

Verhandlungsführung – Überzeugend kommunizieren lernen

Die Suche nach wirkungsvollen Lösungen erfordert eine konstruktive Kommunikation, bei der es um die Sache geht. HR Business Partner sind dabei gefragt, die personalwirtschaftliche Position in die Business-Diskussion einzubringen. Meinungsverschiedenheiten bleiben dabei nicht aus.

Deshalb kommt es auch auf die „Schussfestigkeit“ der HR Business Partner an; sie dürfen bei Einwänden nicht gleich umfallen. Vielmehr sollten sie ihre Ansprechpartner mit einer sich auf Fakten stützenden Sicht der Dinge überzeugen können. Dabei helfen Schulungen, die das strategische Selbstverständnis stärken, sowie die Simulation von Konfliktsituationen und von geordneten zielführenden Eskalationsprozessen.

Geschäftsverständnis und HR Analytics – Analytische Fähigkeiten trainieren

Die besten Argumente in der Kommunikation mit dem Geschäft basieren auf belastbaren Zahlen, Daten und Fakten. Wer allein sein Bauchgefühl zum Ausdruck bringt, kann keinen Linien-Manager überzeugen. Hier helfen nur ein ausgeprägtes Geschäftsverständnis und die Fähigkeit, die Sprache des Geschäfts zu sprechen.

Dazu braucht es eine fundierte Schulung mit Blick auf Business Analytics, Finanzkennzahlen und Personalcontrolling – neudeutsch: People Analytics. Mit diesem Rüstzeug lernen HR Business

Partner, im Rahmen alternativer Szenarien personalwirtschaftliche Implikationen der Business-Agenda zu benennen. Ein solches Vorgehen ermöglicht ihnen, kritische Entwicklungen zu erkennen und mit objektiven Lösungsvorschlägen zu adressieren. Mit der Kompetenz, Risiken für das Geschäft zu identifizieren und aus personalwirtschaftlicher Sicht zu managen, helfen sie ihren Kunden zugleich, neue Chancen zu sehen und zu nutzen.

Change Management – Veränderungsprozesse kompetent gestalten

Ein faktenbasiertes HR-Risiko- und Chancen-Management entscheidet vor allem über den Erfolg von Veränderungs- und Transformationsvorhaben. Ein umfassender strategischer, organisatorischer und kultureller Wandel kann nur gelingen, wenn HR Business Partner die Lage analytisch erfassen und in eine gezielte HR-Management-Agenda übersetzen.

Was müssen sie dafür im Zuge einer Qualifizierung erwerben? Erstens die Fähigkeit, die Anforderungen des Gesamtunternehmens, des Geschäfts und der Mitarbeiter zu analysieren. Zweitens das Know-how, einen Change-Plan mit Maßnahmen zu entwerfen. Und drittens die Kompetenz, Fortschritte zu messen, kritische Handlungsbedarfe zu erkennen und dafür Lösungen zu finden. Dabei hilft etwa die aktive Auseinandersetzung mit Best-Practice-Beispielen.

Digitalisierung – In digitalen Lösungen denken und Methoden gekonnt anwenden

Große Sprünge oder kleinere Schritte – ohne die richtigen Methoden können beide Ansätze in eine falsche Richtung gehen. Beispielsweise braucht es für die Herausforderungen des digitalen Wirtschaftens und Arbeitens innovative HR-Produkte und -Services. Und die müssen aus Sicht der Führungskräfte und Mitarbeiter sinnvoll und praktikabel sein.

HR Business Partner sind gefragt, entsprechende Innovationsprozesse anzustoßen und durchzuführen. Das können sie, wenn sie Erfahrungen mit zielgruppenzentrierten Ansätzen wie Design Thinking, Customer Journeys oder Employee Experience sammeln. Sie gewinnen so eine Methodenkompetenz, die sie in die Entwicklung neuer Strategien und Lösungen einbringen können, auf die Organisationen im Zuge der Digitalisierung angewiesen sind.

”

Statt Weiterbildung nach dem Gießkannenprinzip sollten sich sowohl Umfang als auch Schwerpunkt der Qualifizierungsmaßnahmen in erster Linie nach den Bedürfnissen der Organisation richten. Bester Startpunkt dafür ist ein Dialog mit Kunden und weiteren Stakeholdern der HR Business Partner.

“

Andrea Sattelmayer, Director hkp/// group

Maßgeschneiderte Qualifizierungsmaßnahmen statt Standardcurricula

Standardcurricula für die Rolle des HR Business Partners sind weit verbreitet. Leider ist es nicht damit getan, alle Rolleninhaber durch ein solches Standardprogramm zu schleusen. Generische Programme, die sich an Teilnehmer aus verschiedenen Organisationen und mit unterschiedlichem Ausbildungs- und Erfahrungsstand richten, haben in der Regel einen hohen Anteil an HR-Basiswissen, ohne dabei jedoch auf unternehmensspezifische Rollengestaltungen und HR-Organisationen eingehen zu können. Einen Schwerpunkt auf wirklich wichtige überfachliche Kompetenzen sucht man häufig ebenfalls vergeblich.

”

Qualifizierungsmaßnahmen laufen ins Leere, wenn sie nicht von Methoden zur Evaluation und zur Incentivierung begleitet werden. Wie erfolgreich waren die Maßnahmen und was wird dafür getan, dass die erworbenen Kompetenzen im täglichen Business umgesetzt werden? Diese Fragen müssen mitgedacht werden.

“

Marc Popic, Senior Director hkp/// group

Statt Weiterbildung nach dem Gießkannenprinzip sollten sich sowohl Umfang als auch Schwerpunkt der Qualifizierungsmaßnahmen in erster Linie nach den Bedürfnissen der Organisation richten. Bester Startpunkt dafür ist ein Dialog mit den Kunden und weiteren Stakeholdern der HR Business Partner. Wie nehmen sie diese aktuell wahr? Was erwarten sie sich von ihnen? Mit welchen Leistungen sind sie zufrieden? Was führt zu Frustration?

Auf dieser Grundlage sollten Organisationen ein individuelles Qualifizierungsprogramm entwickeln, um ihre HR Business Partner fit zu

machen. Bestehende Qualifizierungsmodule und Best Practices dienen auch hier als Grundlage, werden aber auf Basis der spezifischen Anforderungen der Organisation ausgewählt und angepasst. Es entsteht eine maßgeschneiderte Qualifizierungsoffensive, die bei vergleichbarem finanziellen Aufwand binnen weniger Trainingstage eine nachhaltigere Wirkung in der Organisation entfaltet.

Messen und Incentivieren von HR Business Partnern

Wurden HR Business Partner auf diesen überfachlichen Qualifizierungsfeldern fit gemacht, stellt sich die Frage nach der Bewertung ihres Beitrags zum Geschäftserfolg. Ein probates Mittel dafür ist die Befragung der internen Kunden:

- Welchen Beitrag hat der HR Business Partner zum Geschäftserfolg geleistet?
- Konnte der HR Business Partner den Führungskräften der jeweiligen Geschäftsbereiche helfen, die Performance ihrer Teams zu verbessern?
- Gelingt es dem HR Business Partner dank eines guten Geschäftsverständnisses auf Augenhöhe mit seinen Ansprechpartnern zu kommunizieren?
- Hat der HR Business Partner innovative Impulse gesetzt und Beiträge zur Entwicklung eines Bereiches geleistet?
- Worauf sollte sich der HR Business Partner in Zukunft mehr oder weniger fokussieren?

Antworten auf Fragen wie diese lassen erkennen, wie ein HR Business Partner seinen Stellenanforderungen gerecht werden kann und wo er noch besser qualifiziert werden sollte. In ihnen sollten sich jene Parameter wiederfinden, die auch für die jeweils von den HR Business Partnern betreuten Manager gelten – also Umsatz, Margen, Innovationsziele etc. Schließlich geht es um das Ziel, einen markanten Beitrag zum Erreichen der Geschäftsergebnisse zu leisten.

Dieses Ziel kann mit der richtigen Qualifikation erreicht werden. Mit einer Bewertung des Erfolgs und einer entsprechend gestalteten Vergütung werden wirkungsvolle Anreize gesetzt, sich für dieses Ziel zu engagieren. In „HR Business Partner“ steckt eben genauso viel „HR“ wie „Business“.



Abb. 3: Wie HR Business Partner Wert für das Unternehmen schaffen

Ihre hkp/// group HR Strategy Advisors



Johannes Brinkkötter, Senior Partner, gehört seit 2018 der hkp/// group Geschäftsleitung an. Er berät branchenführende Unternehmen bei Transformationsprojekten. Zu seinen Kunden gehören schnell wachsende Tech-Unternehmen sowie internationale Unternehmensgruppen. Sein inhaltlicher Fokus liegt auf der Konzeption und dem Aufbau skalierbarer Plattformen sowie leistungsfähiger, agiler Personalfunktionen. Vor seinem Wechsel zur hkp/// group war Johannes Brinkkötter fast 15 Jahre als Senior Executive in zwei führenden DAX Unternehmen für internationale HR-Transformationsprojekte und den Aufbau von Global Business Service Organisationen verantwortlich.

johannes.brinkkoetter@hkp.com



Holger Jungk, Partner, berät Unternehmen bei der Definition der HR-IT-Strategie, in der Auswahl von Talent-Management-Lösungen sowie in Fragen der IT-Governance und -Umsetzung. Neben seinem Fokus auf HR-spezifischen IT-Themen ist er Experte für Strategische Personalplanung und die Konzeption von Shared-Service-Architekturen. Holger Jungk war fünf Jahre bei einem der größten globalen Software-Hersteller in einer Schnittstellenfunktion zwischen HR und IT tätig, wo er zuletzt die weltweite Verantwortung für eine HR-Software-Lösung innehatte. Er ist Trainer im Rahmen eines Ausbildungsprogramms der Deutschen Gesellschaft für Personalführung (DGFP) und Autor verschiedener Fachpublikationen.

holger.jungk@hkp.com



Marc Popic, Senior Director, ist Experte für den Aufbau von HR-Service-Organisationen, die Automatisierung und Digitalisierung von HR-Prozessen und die Implementierung modernster HR-IT-Lösungen. Er verfügt über eine starke Erfolgsbilanz bei der Leitung von nationalen und internationalen HR-Projekten und Transformationsinitiativen. Vor seinem Einstieg bei der hkp/// group im Januar 2022 war er fast 20 Jahre in leitenden HR-Positionen bei drei großen multinationalen Unternehmen in den Branchen Maschinen- und Anlagenbau, chemische Industrie und Handel tätig, wobei sein Schwerpunkt auf der Umgestaltung und Weiterentwicklung von HR-Organisationen in strategischer wie auch operativer Hinsicht lag.

marc.popic@hkp.com



Andrea Sattelmayer, Director, studierte Betriebswirtschaftslehre mit Fokus HR Management, Strategy und Finance. Bei der hkp/// group berät sie seit 2017 (weltweit agierende) Unternehmen verschiedener Branchen bei der (Neu)gestaltung ihrer HR Organisationen und der dazugehörigen Produkte und Prozesse sowie bei der Auswahl- und Implementierung von HR IT Systemen. Darüber hinaus beschäftigt sie sich in Projekt und Studien intensiv mit den Themen Konzeption und Umsetzung von HR Transformationen sowie Produktportfoliomanagement.

andrea.sattelmayer@hkp.com

Über die hkp/// group

Die hkp/// group ist eine internationale Unternehmensberatung für strategisches HR Management und Corporate Governance. Unsere Partner sind langfristig orientierte Eigentümer und prägen die Beratungsthemen für unsere Kunden genauso wie unsere eigene Organisation. Als leidenschaftliche Berater werden wir für unsere Innovations- und Themenführerschaft geschätzt. Gemeinsam mit unseren Mitarbeitenden haben wir uns dem Leitsatz verschrieben: sustainable performance through people.

Wir unterstützen unsere Kunden als Trusted Advisor für Fragestellungen zu transformatorischen Belangen rund um die Personalstrategie und in Fragen guter und verantwortungsvoller Unternehmensführung. Strategische Weitsicht kombinieren wir mit tiefer Expertise und begleiten unsere Kunden auch in der Implementierung.

Kontakt

Bei Fragen zum Leistungsspektrum und zum Unternehmen wenden Sie sich bitte an:

Thomas Müller, Partner, Leiter Marketing & Communication

Phone +49 69 175 363 323

Mobile +49 176 100 88 237

thomas.mueller@hkp.com

hkp.com

Amsterdam

Vondelstraat 89 A
1054 GM Amsterdam
Niederlande
Phone +31 20 737 0687
amsterdam@hkp.com

Frankfurt

Friedrich-Ebert-Anlage 35-37
60327 Frankfurt am Main
Deutschland
Phone +49 69 175 363 30
frankfurt@hkp.com

Zürich

Wiesenstrasse 7
8008 Zürich
Schweiz
Phone +41 44 542 81 60
zurich@hkp.com