

Die erfolgskritischen Kompetenzen des heutigen HRM

An HR Business Partner, HR Consultant und HR Development Specialist werden unterschiedliche Kompetenzanforderungen gestellt. Welche sind das, und wie können sie erhoben werden?

Von einem modernen HR-Management werden ein wesentlicher Beitrag zur erfolgreichen Entwicklung und Umsetzung der Unternehmensstrategie und ein aktiver Beitrag der Wertschöpfung erwartet. Dadurch haben sich die Anforderungen an das HR-Management in den letzten 10 Jahren stark verändert und werden zunehmend vielfältiger. Weg vom rein administrativen Fokus hin zum strategischen Partner. Diese Veränderung wird oftmals bei den internen Kunden von HR noch nicht so wahrgenommen. Das hängt mitunter damit zusammen, dass die Kompetenzen der unterschiedlichen Rollen im HR noch nicht deutlich genug definiert beziehungsweise ausgeprägt sind. Folgender Beitrag beleuchtet drei verschiedene HR-Rollen (HR Business Partner / HR Consultant / HR Development Specialist), die dafür erforderlichen Kompetenzen und wie diese im Rahmen eines Assessments beobachtet werden können.

Welche Persönlichkeitsmerkmale und Fähigkeiten braucht es im HR?

Um erfolgreich zu sein, muss HR als Sparringpartner wahrgenommen werden, die Bedürfnisse der Kunden erkennen und passende Lösungen dazu bieten. HR wird von der Linie dann als Partner wahrgenommen, wenn ein strategischer Beitrag geleistet wird, wenn die Handlungen glaubwürdig sind und HR das Geschäft der Linie und deren Gesetzmässigkeiten versteht. Daraus abgeleitet stellt sich die Frage, welche Kompetenzen heute ein HR Business Partner, HR Consultant und HR Development Specialist mitbringen müssen, um das Vertrauen der Linie zu gewinnen und somit Einfluss und die Möglichkeit zur Mitgestaltung zu erlangen.

Der HR Business Partner und der HR Consultant stellen das wichtigste Bindeglied

zum Linien-Management dar. Der Fokus liegt auf den strategischen HR-Aufgaben, dem Talentmanagement, der Beratung und der professionellen Begleitung der HR-Prozesse. Je nach Unternehmenskultur und HR-Geschäftsmodell werden HR Business Partner und HR Consultants oftmals synonym ver-

Die Kompetenzen der unterschiedlichen Rollen im HR sind noch nicht deutlich genug definiert beziehungsweise ausgeprägt.

wendet, obschon ihnen unterschiedliche Aufgaben zukommen. Um die Aufgaben und die dazugehörigen Kompetenzen klar zu unterscheiden, braucht man ein differenziertes Kompetenzprofil.

Als weitere wichtige Schnittstelle in Bezug auf die Umsetzung der HR-Strategie gilt der HR Development Specialist. Er widmet sich beispielsweise der Personal- und Managemententwicklung, der Organisationsberatung und -entwicklung, dem Talent- und Performance-Management oder Umfragen und deren statistischer Auswertung. Der HR Development Specialist berät die HR Business Partner beziehungsweise ist in zentrale Linienprojekte involviert. Vertiefte Fach- und Methodenkenntnisse sind dabei gefragt.

HR Business Partner mit einer klaren Geschäftsorientierung

Das Rollenverständnis eines HR Business Partners sowie der professionelle Umgang mit dem Kunden erfordern hohe persönliche, fachliche und methodische Kompetenzen. Reflexionsfähigkeit, Mut, Integrität und Verantwortungsbewusstsein sind oftmals die Basis, um als Partner gegenüber dem Linienmanager wahrgenommen zu werden und auf gleicher Augenhöhe zu stehen. Es braucht nebst einer raschen Auffassungsgabe auch Zivilcourage, um Aufträge kritisch zu hinterfragen und eigene Ideen zu kreieren und einzubringen. Diese sozialen Kompetenzen in Verbindung mit soliden Kenntnissen des Kernge-

schäftes der Unternehmung befähigen den HR Business Partner in der Begleitung von strategischen Veränderungsprozessen Einfluss zu nehmen. Des Weiteren sind HR-Fachkompetenzen in den Bereichen HR-Strategie und -Politik, HR-Prozesse und HR-Controlling notwendig, um beim Linienmanagement Akzeptanz und Vertrauen zu gewinnen.

Der Rolle des HR Consultants kann eine wichtige Bedeutung beigemessen werden. Er ist Ansprechpartner für die mittlere Führungsebene mit den dazugehörigen Mitarbeitenden in Bezug auf die professionelle Beratung und Unterstützung bei allen operativen Personalprozessen wie beispielsweise der Personalrekrutierung und den -beurteilungen, der Personalbetreuung, Bonus und Salärfestlegung und dem Talentmanagement. Um diese Unterstützung kompetent zu gewährleisten, braucht es eine gut entwickelte Beratungskompetenz, die Fähigkeit, vernetzt und bereichsübergreifend zu denken, und das HR-Fachwissen im Bereich der HR-Prozesse. Ebenfalls soll ein HR Consultant als Coach agieren, beispielsweise Konflikte konstruktiv entgegennehmen, darin eine vermittelnde Rolle übernehmen und den Linienmanagern beratend und moderierend zur Seite stehen können. Methodische Kenntnisse aus Beratung und Coaching runden das Profil des HR Consultants ab.

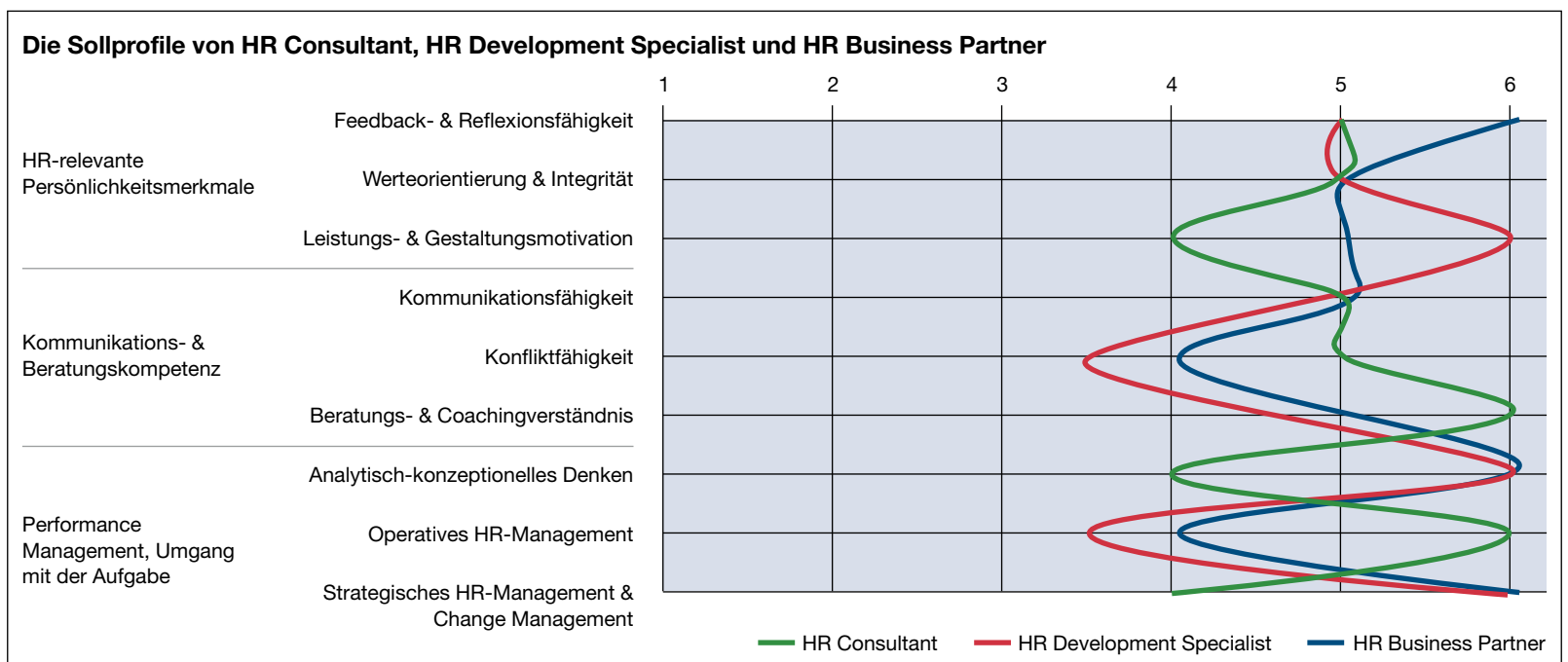
HR Specialist mit vertieften Fach- und Methodenkenntnissen

Die Aufgabe des HR Development Specialists besteht darin, die HR-Organisation fachlich zu unterstützen. So geht es im Fachbereich Management Development beispielsweise darum, die systematische Förderung der Personalentwicklung konzeptionell zu erarbeiten und bei der Implementierung dieser Massnahmen mitzuwirken. Der Development Specialist orientiert sich in erster Linie an den strategischen Zielen einer Organisation, muss diese ganzheitlich verstehen und Personalentwicklungsmassnahmen daraus ableiten können. Dies beinhaltet unter anderem die Erhebung von Schlüsselqualifikationen, Talentmanagement, Performance-Management usw. Um diese Instrumente in einer Unternehmung zukunftsorientiert und langfristig er-



Die Autorin

Simone Geiser, dipl. Psych. FH,
Senior Consultant bei der
Avenir Consulting AG in Zürich.
www.avenirgroup.ch



folgreich zu lancieren, braucht es analytische Fähigkeiten, vertieftes Business-Know-how, Überzeugungskraft und auch Begeisterungsfähigkeit.

Die obenstehenden Sollprofile der drei unterschiedlichen HR-Rollen zeigen auf einer 6er-Skala die notwendigen Ausprägungen der erfolgskritischen Kompetenzen auf. Eine differenzierte Darstellung der geforderten Fähigkeiten zeigt rasch, dass grosse Unterschiede in den Kompetenzanforderungen bestehen, die im Rahmen der Gewinnung und bei der Entwicklung von HR-Fachkräften zu berücksichtigen sind.

Assessments von HR-Fachpersonen für HR-Fachpersonen

Jeder HR-Mitarbeitende weiss, dass ein Assessment dazu beiträgt, Fehlentscheide bei der Auswahl von Mitarbeitenden zu vermeiden und der Unternehmung somit hohe Kosten zu ersparen. Es ermöglicht dem Kandidaten, eine Standortbestimmung vorzunehmen und ein differenziertes Feedback zum eigenen Verhalten von einer neutralen Aussenstelle zu erhalten. Oftmals löst ein Assessment auch Druck aus, weil es dem Kandidaten um etwas geht, das ihm wichtig ist. Speziell HR-Mitar-

beitenden bietet es die Möglichkeit, sich in die Rolle eines Bewerbers zu versetzen, somit auf der anderen Seite des Tisches zu sitzen und nachzuvollziehen, wie es dem Bewerber zumute ist, wenn er sich auf eine Stelle bewirbt, die er gerne antreten möchte.

Um bei Neueinstellungen oder Reorganisationen innerhalb HR sicherzustellen, dass die passende Person mit dem gewünschten Anforderungsprofil rekrutiert wird, lohnt es sich, ein HR-Assessment durchzuführen, das nebst den Sozial- und Methodenkompetenzen auch Fachkompetenzen prüft. Ebenfalls können HR-Assessments auch als Standortbestimmungen bei Entwicklungsmassnahmen eingesetzt werden, wenn es darum geht, HR-Fachkräfte zu strategischen Partnern weiterzuentwickeln. Die Grundvoraussetzung dafür besteht folglich darin, dass die Kandidaten von HR-Fachspezialisten assessiert werden.

Im Rahmen eines Neuaufbaus der HR-Organisation der BLS Bern beschreibt die Leiterin Human Resource, Franziska Jermann, exemplarisch, welche Erfahrungen sie mit dem HR-Assessment gemacht haben:

«Der BLS ging es bei der Neubesetzung der Stellen darum, im HR-Assessment nebst der Sozial- und Methodenkompetenzen auch die

Fachkompetenz zu prüfen. Das HR-Assessment bot die Gelegenheit, das Profil eines HR Business Partners von dem eines HR Consultants zu unterscheiden. Für die Stelle eines HR Business Partners wurden Personen gesucht, die strategisch beraten und Einfluss nehmen können, den Standpunkt von HR klar vertreten und sich somit auch exponieren. Sie müssen in der Lage sein, Situationen rasch zu erfassen, bereichsübergreifend zu denken und im Spannungsfeld zwischen HR- und Linieninteressen für beide Seiten tragbare Lösungen zu erarbeiten.

Das HR-Assessment half der BLS, die Mitarbeitenden zu finden, die auf das jeweilige Profil passen und in der spezifischen Funktion weder über- noch unterfordert sind. Besonders geschätzt wurden vor allem die spezifischen Entwicklungsempfehlungen, die aus dem Assessment abgeleitet wurden. Als wichtigste Erfolgsfaktoren erkennt die BLS einerseits, dass die HR-Organisation und die damit im Zusammenhang stehenden firmenspezifischen Ansprüche dem Assessment-Anbieter bekannt sind, und andererseits, dass typische Verhaltensweisen der Kandidaten im Assessmentbericht eindeutig formuliert sind.»

Simone Geiser

Bücher zum Thema



In einem Shared Service Center für den Personalbereich (HR SSC) werden nicht nur administrative Aufgaben kostengünstiger erbracht. Auch bei konzeptionellen Aufgaben wie Personalmarketing, -entwicklung und -beschaffung ist der Einsatz von HR SSC gewinnbringend. Das Buch liefert zahlreiche Praxisbeispiele, Grafiken und Ablaufschemen sowie Anwendungsempfehlungen, die dem Personalpraktiker die Umsetzung erleichtern.

Friedrich Geiselmann, **Prozessoptimierung im Personalbereich**. Management & Karriere Verlag, 2011. 302 Seiten, broschiert



Der demografische Wandel stellt Unternehmen vor grosse strategische Herausforderungen. Wie gelingt es, Personalabteilungen so aufzustellen, dass sie diese Aufgabe wirkungsvoll und nachhaltig meistern? Ausgehend von den bisher verwendeten Modellen sowie deren Schwachstellen, beschreiben die Autoren neue Lösungen.

Alcira Granados, Götz Erhardt **Corporate Agility Organization - Personalarbeit der Zukunft**. Gabler Verlag, 2012. 204 Seiten, gebunden, CHF 53.90