



Foto: Hilti

Lisa Burgholzer

Der HR Business Partner als strategischer Experte des Managements

HR Management im Wandel. Ein sicherlich oft gelesener Satz, der auch in diesem Artikel einmal wieder Gültigkeit erhält. Basierend auf den eigenen Erfahrungen in der Rolle eines HR Business Partners im deutsch- und englischsprachigen Raum haben sich das Aufgabenfeld und damit auch die Anforderungen an einen HR Business Partner verändert und werden sich auch zukünftig weiter wandeln.

Anhand eines vielfach zitierten HR Rollenmodells werden im Folgenden die Schwerpunktverschiebungen an ein modernes HR Management diskutiert und mögliche Gründe hierfür erörtert. Belege aus der Praxis liefert die eigene Erfahrung aus vierjähriger HR Business Partner Tätigkeit.

Das HR Rollenmodell von Dave Ulrich

Schon 1997 hat Dave Ulrich ein HR Rollenmodell aufgestellt, welches das Aufgabenspektrum des HR Managements anhand von vier Dimensionen beschreibt und daraus vier HR Rollentypen ableitet. Laut Ulrich reicht das HR Aufgabenspektrum von einem operativen und strategischen Fokus zu weiteren Dimensionen mit Konzentration auf Prozesse und Menschen. Zwei seiner vier identifizierten Rollentypen werden im Folgenden erklärt und für Vergleichszwecke herangezogen. Betrachtet man rein die strategische Dimension, dann lassen sich zwei Rollentypen, der Strategic Partner und der Change Agent aus untenstehendem Modell ablesen, die auf den ersten Blick sehr ähnlich scheinen, jedoch bei ei-

ner genaueren Analyse Unterschiede aufweisen.

Während der Change Agent den Fokus auf den Menschen legt und da-

mit als Begleiter und Unterstützer bei Veränderungsprozessen für Beschäftigte und Organisation gesehen wird, übernimmt der Strategic Partner stärker die Rolle eines strategischen Planers, der die Prozesse im Fokus hat und stark in die Unternehmensplanung eingebunden ist (Conner, J. & Ulrich, D., 1996).

Die Anforderungen an beide Rollentypen sind daher gänzlich unterschiedlich. Das Management sowie Mitarbeiter erwarten von

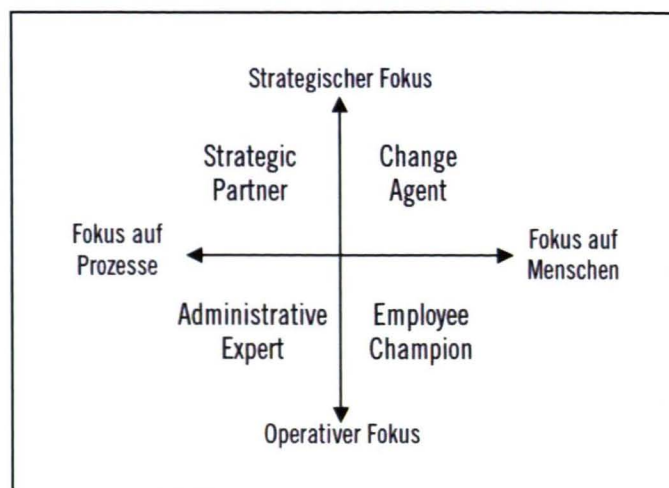


Abb. 1: HR-Rollenmodell nach Dave Ulrich (1997)

einem Change Agent, dass dieser den Wandel in der Organisation mitbegleitet und steuert und somit alle befähigt diese Veränderung tragen zu können.

Von einem Strategic Partner wird vornehmlich der strategische Weitblick gefordert, der gemeinsam mit dem Management die Weichenstellung für die Organisation legt und aktiv die Unternehmensentwicklung vorantreibt.

Bedenkt man, dass sich Organisationen ständig veränderten Marktbedingungen ausgesetzt sehen und sich diese aufgrund neuer Technologien und Globalisierung noch häufiger verändern, verwundert es nicht, dass sich auch die Anforderungen an ein modernes HR Management stetig ändern. Täglich neu anzutreffende Marktbedingungen erfordern eine flexible Organisation und Mitarbeiter, die sich rasch an neue Bedingungen anpassen können. Daher ist auch die Nachfrage nach einem Change Agent oder Strategic Partner eine logische Schlussfolgerung.

In einer Studie mit dem Titel "Die Rolle und Entwicklung des Human Resource Managements (HRM) in der DACH-Region", die das Institut für

eine Schwerpunktverschiebung der HR Rollen in Richtung Change Agent und Strategic Partner vom Markt erwartet wurde.

Gemein haben beide Rollen eine gewisse Expertenfunktion. Der Change Agent wird als Spezialist im Change Management gesehen. Der Strategic Partner ist Experte im strategischen Bereich. Hiermit sei aufgezeigt, dass sich das HR Management weg von einem generalistischen Ansatz und hin zu einem Expertenbereich entwickelt. Das bedeutet auch für die HR Business Partner Rolle eine Ausrichtung in eine Spezialistenfunktion. Den klassischen HR Generalisten wird es nach dieser Logik in der Zukunft so nicht mehr geben. Anhand eigener Erfahrungen kann ich diese Entwicklung nur bestätigen.

In meiner ersten HR Business Partner Position in Österreich liess sich eindeutig die Rolle des Change Agent wieder erkennen. Mit 2015 wurde die neue Unternehmensstrategie ausgerollt und die Anforderung, die Organisation und die Beschäftigten für diesen Wandel zu befähigen und entsprechend mit dem Management in die richtige Richtung zu steuern, wurde zum

Schwerpunkt der täglichen HR Arbeit. Dies zeigte sich in unterschiedlichen Aufgaben, wie zum Beispiel das Abhalten von Trainings, um neue TeamleiterInnen auf dem unternehmensspezifischen Personalentwicklungsprozess zu schulen. Dies spiegelt die Nachfrage nach einer hochkompetenten Belegschaft wider, die den neuen

Ausrichtung der Organisation in die gewünschte Richtung, gilt es nun Prozesse gezielt zu planen, um den neuen Kurs beizubehalten, aber zugleich flexibel zu bleiben, um jederzeit auf Marktveränderungen reagieren zu können. Die derzeitigen HR Aktivitäten eines HR Business Partners liegen in der strategischen Arbeit und haben entscheidenden Einfluss auf die Organisation als solche. Das Management bindet die HR Business Partner aktiv in die Unternehmensplanung ein und fordert ein strategisches Mindset sowie spezifische Handlungsempfehlungen, wie die Organisation als Ganzes zukünftig aufgestellt sein soll. Beispielsweise wird intensiv an HR Lösungen gearbeitet welche ein inklusiveres Arbeitsumfeld für alle Generationen, Nationalitäten und Geschlechter im Unternehmen schaffen soll. Auch ein proaktives Performance Management wurde eingeführt. Dies sind nur zwei Beispiele neben zahlreichen anderen.

Das diese Rolle auch eine Expertenfunktion im Unternehmen einnimmt, lässt sich mit der Tatsache belegen, dass in der jetzigen Organisation die HR Struktur weiter ausdifferenziert ist als in Österreich. Anfang 2015 wurde eine HR Hub Struktur eingeführt, die eine Spezialisierung in unterschiedliche HR Teams zulässt. Dies kann wiederum damit begründet werden, dass ein Bedarf aus der Organisation bzw. aus dem Management besteht, um den komplexeren Rahmenbedingungen durch Expertenwissen noch gezielter und schneller entgegenwirken zu können. So gibt es ein eigenes Talente Akquirierungsteam, ein HR Shared Services Team für alle administrative Angelegenheiten, das Team der HR Business Partner als Strategic Partner des Managements, Vergütung und ein separates Development & Learning Team. Diese Einteilung in Spezialistenteams ermöglicht der gesamten Organisation die bestmögliche Expertise und Beratung zu einem spezifischen Thema und trägt zur schnellen Entscheidungsfindung bei. Und dies wiederum führt zu schnellerer Handlungsfähigkeit, was ein zeitgerechteres schnelleres Reagieren auf Umweltgegebenheiten zu lässt.

Experte in seinem Gebiet zu sein und strategisch zu denken, bildet den Grundbaustein der hiesigen Unternehmensstrategie und gilt nicht nur für

Umweltanforderungen gewachsen sein sollte. Das "Fit machen" der eigenen Beschäftigten für Veränderungen stand hier also im Vordergrund.

Vergleicht man dies mit der jetzigen HR Business Partner Rolle in England, dann besteht hier vorrangig der Bedarf nach einem Strategic Partner. Dies lässt sich durch veränderte Rahmenbedingungen, denen sich die Organisation und das Management ausgesetzt fühlt, begründen. Nach Einführung der Unternehmensstrategie und erster

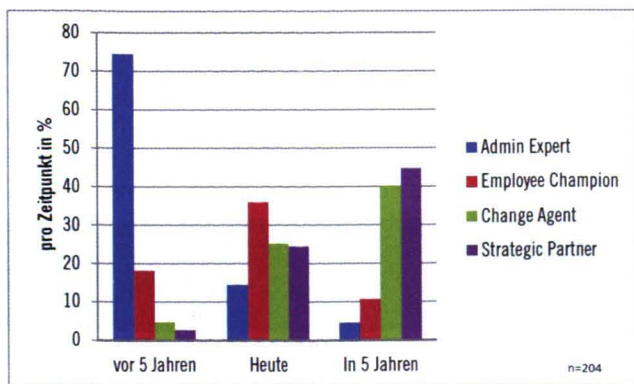


ABB. 2: VERÄNDERUNGEN DER HR ROLLEN IN DER DACH-REGION (COVARRUBIAS VENEGAS B. ET AL., 2013)

Personal & Organisation der FH Wien der WKW (A) in Zusammenarbeit mit dem Institut für Strategisches Personalmanagement der Leuphana Universität Lüneburg (D) und der klingler consultants ag (CH) zeitgleich in Deutschland, Österreich und der Schweiz (DACH) im Jahr 2013 durchgeführt hat, wurde die inhaltliche und personelle Ausgestaltung der HR-Arbeit im deutschsprachigen Raum untersucht (Covarrubias Venegas B. et al., 2013) Das Ergebnis aus der Befragung zeigt, dass bereits 2013

das HR Management. Slogans, wie "Jeder im Unternehmen ist ein Strategie" unterstreichen diesen Ansatz und zeigen, dass sich jede/r MitarbeiterIn in Hilti – und damit auch im HR – als Entrepreneur im Unternehmen begreifen darf und soll.

Wie bereits frühzeitig von Ulrich erkannt, besteht ein Anspruch an ein HR Management, das strategisch vorausplanen und mitgestalten sowie ein Fachwissen für die unterschiedlichen Stakeholder im Unternehmen bereitstellen kann. Insbesondere, der HR Business Partner ist heute zu einem wichtigen "Strategic Asset" des Managements geworden, um den heutigen Herausforderungen und jenen von Morgen gewachsen zu sein.

Literatur:

Covarrubias Venegas B., Söffker C., Klingler U. (2013). HR-Rollen im Ländervergleich -Deutschland, Österreich, Schweiz (DACH-Region), Arbeitspapiere Reihe Wirtschaft & Recht/Working

Paper Series in Business and Law, Nr. 17

Conner, J. & Ulrich, D. (1996). Human resource roles: creating value, not rhetoric. Human Resource Planning, Vol 19 No 3 1996, pp.38-49.

Ulrich, D. (1997). Human Resource Champions. The next agenda for adding value and delivering results, Boston, Harvard Business Review Press.

Autorin:

Mag. Lisa Burgholzer ist seit April 2012 im Unternehmen Hilti im Bereich Human Resources beschäftigt. Nach Abschluss des Wirtschaftsstudiums an der Wirtschaftsuniversität Wien mit dem Schwerpunkt Change Management and Management Development sowie International Organizational Behaviour begann sie ihre Karriere bei einem



Mag. Lisa Burgholzer
HR Business Partner
Sales North, Logistics
and Repair in Hilti (Gt. Britain) Ltd

deutschen Personalberater im Executive Search bevor sie zum Unternehmen Hilti Austria Ges.m.b.H. als Recruiterin und Lehrlingsverantwortliche wechselte. Nach einem Jahr wurde sie zum HR Business Partner weiterentwickelt. Ihr Aufgabenfeld veränderte sich stetig, von einem anfänglich Recruiting und Employer Branding-orientierten zu stärker arbeitsrechtlichen und Mitarbeiterentwicklungs-orientierten Aufgaben. Mit Oktober 2015 wurde sie zum HR Business Partner in England befördert. Ihr Schwerpunkt in England liegt dort vermehrt auf strategischen HR Tätigkeiten.

LEUTE/KÖPFE



Dipl.-Ing. Michael Klein

Michael Klein hat kürzlich die Leitung des Portfoliomanagements und der Vertriebssteuerung für Strom, Erdgas und Energiedienstleistungen in der KELAG-Kärntner Elektrizitäts-AG übernommen. Ziel ist es dabei mitzuhelfen, das Vertriebsgeschäft zu einem modernen Energiedienstleistungsgeschäft auszubauen.

Nach seinem Studium Wirtschaftsingenieurwesen Maschinenbau an der technischen Universität Graz sammelte er erste berufliche Erfahrung in der Automobilzulieferindustrie eines international tätigen Konzerns.

Michael Klein stieg danach bei der KELAG ein und war dort für den vertrieblichen Aufbau der Erdgas- und Wärmesparte des Konzerns verantwortlich. Anschließend war er für einzelne Tochterunternehmen der KELAG im In- und Ausland tätig und begleitete mehrere Merger und deren nachfolgende Integration.