

Das HR Business Partner Modell: So lernt es doch noch fliegen!

Die meisten größeren Unternehmen haben das Business Partner Modell adaptiert

Allerdings selten mit dem gewünschten Erfolg. Betroffene Unternehmen beschäftigt nun die Frage: Was muss getan werden, damit das HR Business Partner Modell doch noch die versprochenen Benefits generiert?

Die neuen Personalabteilungen haben oft einen schlechten Ruf als „permanente Baustelle“: Die Leistungserbringung wirkt unsicher und langsam, der Wertbeitrag von HR wird gering eingeschätzt. Die Personalabteilungen werden trotz Business Partner noch immer als business- und strategiefremd erlebt.

Das ist besonders prekär, weil HR Themen als sehr wichtig angesehen werden, um die Zukunft von Unternehmen zu sichern: Strategisches Personalmanagement wird dringend nachgefragt. Das gilt besonders für Branchen, die unter Fach- und Führungskräftemangel leiden.

Das HR Business Partner Modell steckt in einem Lern- und Reifungsprozess

Die Themen, in denen Unternehmen heute teilweise schmerzhaft Lernerfahrungen in der Umsetzung des Modells machen, ähneln sich:

Unklare Rolle und Rollenerwartung an die Business Partner:

Was genau wird eigentlich vom Business Partner erwartet? Teilen die anderen HR Funktionen und vor allem die Führungskräfte anderer Unternehmensbereiche dieselbe Erwartungshaltung? Insbesondere die strategische und beratende Rolle der HR Business Partner ist in der konkreten Umsetzung oft unklar. Die „Partner“ befinden sich nicht auf Augenhöhe mit den Führungskräften und werden in ihrer beratenden Funktion entsprechend wenig genutzt. Viele Führungskräfte wünschen sich sogar den als einfacher und effektiver erlebten (administrativen) Support von früher zurück.

Unreife Prozesse und unklares Zusammenspiel der HR Funktionen:

In der Zusammenarbeit zwischen den HR Funktionen (Business Partner, Services und Centers of Competence), zentralen und lokalen HR Einheiten, herrscht teilweise Konkurrenz und Verwirrung statt solidarischer Zusammenarbeit und Unterstützung. Letztere wären aber erforderlich, um den internen Kunden wirklich gerecht zu werden und ein stimmiges Leistungsangebot zu entwickeln und umzusetzen.

Vernachlässigtes Kundenmanagement:

Mit der Einführung des HR Business Partner Modells gab (und gibt) es große Veränderungen für HR Kunden, die auf diese Reise aber meistens nicht mitgenommen wurden: Die neuen HR Rollen funktionieren nur, wenn auch die

„Where is my busy partner?“ scherzt ein Kunde über die Umsetzung des Business Partner Modells in seinem Unternehmen.

Trotz großer Anstrengungen und einem riesigen Arbeitspensum, schaffen es die HR Business Partner – und mit ihnen die ganze HR Funktion – oft noch nicht, den Erwartungen an ihre Rollen gerecht zu werden.

Doch was sind eigentlich diese Erwartungen? Und teilen HR und Business dasselbe Verständnis?

Stach's
Gesellschaft für Unternehmensentwicklung mbH
Westendstraße 28
60325 Frankfurt am Main
Telefon 069 / 976713-0
www.stach-s.de
info@stach-s.de

Das HR Business Partner Modell bietet die richtige Basis, um moderne Personalarbeit zu leisten.

Es ist allerdings wichtig, dass die derzeitigen Schwachstellen beseitigt werden, damit die Personalabteilungen ihren Baustellenstatus aufgeben und sich wirklich ihren Kunden zuwenden können.

Wird dieser Lernprozess nicht energisch betrieben, ist die Gefahr groß, dass alle Beteiligten in alten Verhaltensmustern verharren oder sich wieder dahin zurück entwickeln. Dann stellt das HR Business Partner Modell keine Verbesserung dar, sondern nur eine vorprogrammierte Dauerbaustelle..

Stach's
Gesellschaft für Unternehmensentwicklung mbH
Westendstraße 28
60325 Frankfurt am Main
Telefon 069 / 976713-0
www.stach-s.de
info@stach-s.de

Führungskräfte ein neues Rollenverständnis entwickeln. Sie bekommen z.B. mehr eigene „HR“ Aufgaben, viele davon virtualisiert – eine Veränderung, die nicht jeder begrüßt. Ohne eine auf beidseitige Vorteile bedachte Zusammenarbeit zwischen HR und seinen internen Kunden funktioniert das Modell aber nicht. Es fällt auch immer wieder das geringe Selbstbewusstsein der Personaler in der Darstellung ihrer Beiträge zum Unternehmenserfolg auf. In der Regel akzeptieren die HR Akteure ihr schlechtes Image, statt dieses gezielt zu verbessern.

Die wichtigsten Hebel, um das HR Business Partner Modell zu beflügeln

In der Zusammenarbeit mit unseren Kunden haben sich die folgenden Handlungsfelder als wirkungsvolle Hebel erwiesen:

- Klare und detaillierte Wertbeiträge aller HR Rollen: Bei der Rollenausarbeitung sollten alle HR Funktionen beteiligt und interne Kunden angemessen eingebunden werden, damit das Zusammenspiel nachher auch akzeptiert wird und funktioniert. Der Schlüssel ist ein gemeinsames Verständnis darüber, wie über die komplette Prozesskette der Mehrwert generiert wird, wenn jeder seinen Beitrag leistet. Aus dieser Sichtweise ergeben sich dann auch ggf. Prozessanpassungen und die Herausbildung der richtigen Tools und Standards – z.B. das Analyse- und Methodenrepertoire, dass die Business Partner als Support benötigen.
- Mehr Investment in die systematische Einarbeitung, Ausbildung, Begleitung und Entwicklung der HR Business Partner über einen längeren Zeitraum.
- HR Vorstand bzw. Senior HR Manager systematisch darin unterstützen, sich zu strategischen Themen zu positionieren. Dazu gehört eine aus der Unternehmensstrategie abgeleitete HR Strategie und entsprechende Strategiekompetenz, Kennzahlen und datenbasierte Empfehlungen.
- Nicht von zu vielen Baustellen lähmen lassen: Vorübergehende Fokussierung auf die Kernkompetenzen, die *jetzt* am wichtigsten sind, um in diesen Exzellenz zu zeigen und Vertrauen in die Leistungsfähigkeit aufzubauen.
- Konsequente Kundenorientierung: In einem fortlaufenden Verbesserungsprozess 1. Feedbacks einholen und auswerten - um Herausforderungen der Kunden richtig zu verstehen, 2. in allen HR Funktionen abgestimmte Verbesserungen umsetzen und angemessene Angebote entwickeln, 3. Wirkung überprüfen, etc..
- Gezielte Vermarktung der HR Beiträge und Erfolge, um die Fremd- und Selbstwahrnehmung zu verbessern und eine selbstbewusstere Leistungserbringung zu ermöglichen.

Stach's – Ihr Partner für den gesamten Change

Wir sind die Experten für die erfolgreiche Weiterentwicklung von Unternehmen, Mitarbeitern und Kulturen – und Partner für Projekte aus Strategie, HR, Kommunikation und Business. Mit unserem Know-how sichern wir den nachhaltigen Erfolg – z.B. für Ihre Restrukturierung, Fusion, in einem beabsichtigten Kulturwandel, bei der Entwicklung zum Business Enabler oder für Ihre Effizienz- oder Qualitätsoffensive.

Unser Leistungsangebot umfasst:

- Strategieberatung
- Change Management
- Organisationsberatung
- HR Management
- Kommunikationsberatung