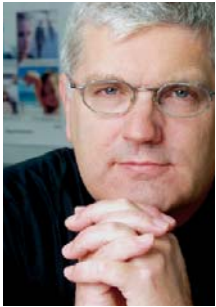


## Vom Business Partner zu „Kompetenz4HR“

# Rollenfindung der Personalabteilung



**Univ.-Prof. Dr. Christian Scholz,**  
Lehrstuhl für BWL, insb. Organisation, Personal- und Informationsmanagement an der Universität des Saarlandes; Autor u. a. von „Spieler ohne Stammplatzgarantie“, „Erfolg braucht Dissonanz“ und „Grundzüge des Personalmanagements“



**Dr. Stefanie Müller,**  
Mitarbeiterin am Lehrstuhl für BWL, insb. Organisation, Personal- und Informationsmanagement an der Universität des Saarlandes

**Die Rollenfindung der Personalabteilung führte zu einer Vielzahl von interessanten Diskussionen und vor allem zum Gestaltungsmodell des HR-„Business Partners“. Der nachfolgende Beitrag thematisiert dieses Modell und stellt mit „Kompetenz4HR“ eine aktuelle Weiterentwicklung vor.**

## 1 Auf der Suche nach der eigenen Rolle

In einer 2007 durchgeführten Studie wurden Personalmanager sowie Mitarbeiter, Führungskräfte, Geschäftsleitung und Externe zur Rolle der Personalabteilung befragt (Scholz/Büch 2007). In dieser Fragebogenaktion ging es zum einen um die vorhandenen Tätigkeiten, zum anderen aber darum, welche Aufgabenfelder man sich gegenwärtig von der Personalabteilung wünscht. Das Ergebnis war ein klarer Unterschied zwischen der Eigen- und der Fremdperzeption:

Die Vertreter der Personalabteilung sind weitgehend mit sich und der Welt zufrieden. Die Mehrheit der befragten Personalmanager sieht die Personalabteilung – also sich selbst – dominierend in der Rolle des „Dienstleisters“: 67 % beantworten diese Frage mit „ja und eher ja“. Es folgen die Rollen „Ansprechpartner für Tarif- und Sozialpartner“ (51 %), „Spezialist für Unternehmenskultur“ (40 %) sowie „Business Partner“ (36 %). Als „Outsourcing-Kandidat“ sehen sich hingegen nur 11 % der Befragten. Das „Profit-Center“ liegt am Ende der Liste (8 %).

Die anderen Interessengruppen beurteilen die Personalabteilung deutlich schwächer in diesen Rollen. Dies ist zwar angesichts des generellen Unterschieds zwischen Eigen- und Fremdbild nicht überraschend, wenngleich die Größe der Divergenz schon auffällt: So attestieren gerade einmal 36 % der Mitarbeiter und Führungskräfte ihrer Personalabteilung eine wirkliche Erfüllung der Rolle „Dienstleister“. Ähnliches gilt für die anderen Rollen:

Auch hier stufen die „Kunden“ die Leistungen der Personalabteilung weitaus geringer ein, als es diese selbst tut. Bereits dieser Punkt müsste der Personalabteilung zu denken geben und sie aus dem trügerischen Gefühl der Selbstsicherheit bzw. Selbstzufriedenheit reißen.

### Wichtig

Die Befragung brachte aber noch einen ganz anderen Befund zu Tage, der noch mehr aufhorchen lassen müsste: Die anderen Interessengruppen wollen mehr Kompetenzen bei der Personalabteilung. Das überrascht und überraschte auch die Personalmanager, denn jetzt wird argumentiert, dass ihre Abteilung letztlich wesentlich offensiver arbeiten und wesentlich deutlicher Akzente setzen soll: Neben der Rolle als „Dienstleister“ soll sich die Personalabteilung der Zukunft vor allem mit der Unternehmenskultur und -strategie beschäftigen. Dies sind offenbar zwei wichtige Themen, wo das Unternehmen dringend und auch gerne verstärkten Input der Personalabteilung entgegennehmen würde.

Dass gerade diese beiden zusätzlichen Rollen mit 83 % („Spezialist für Unternehmenskultur“) und mit 71 % („Strategischer Denker und Lenker“) so stark verlangt werden, dürfte an den tiefgreifenden Veränderungen der Arbeitswelt und der sich daraus ableitenden Rolle der Personalfunktion liegen.

Mitarbeiter, Führungskräfte, Unternehmensleitung und externe Partner wünschen sich also deutlich mehr von der Personalabteilung, als sie gegenwärtig bekommen – ein Phänomen, was vielleicht in seiner Stärke überrascht, was aber in analoger Form bereits vor über 20 Jahren diagnostiziert und in entsprechende Forderungen sowie Aktionspläne umgesetzt wurde.

## 2 „Business Partner“ als Hoffnungsträger

Genau hier setzt die Idee „HR Business Partner“ an: Personalabteilungen werden auf ein strategisches Niveau gehoben und zum versierten, kompetenten Ansprechpartner für interne und externe Kunden. Für höherrangige Manager bedeutet dies, jetzt tatsächlich „am Tisch“ der strategischen Entscheidungen zu sitzen, frühzeitig in zentrale Projekte involviert zu werden und vor allem wichtige HR-Impulse generieren zu können. Kurz: HR wird in dieser Vision zum kompetenten Partner auch vom oberen Management.

Einer der wichtigsten Protagonisten der Idee „HR als Business Partner“ ist immer noch Dave Ulrich. Nach ihm sollte sich die Personalabteilung zu einer mitgestaltenden, strategischen und etablierten Unternehmensfunktion positionieren, vgl. **Übersicht 1** auf S. 201.

Dieses Rollenkonzept von Ulrich hat die letzten 15 Jahre sehr geprägt, vor allem die Umsetzung in der unternehmerischen Praxis. So haben sich Personalabteilungen sukzessive als fähig erklärt, diese Rollen auszuüben, wobei zunächst die Rollen 2 und 3 im Mittelpunkt standen, während 1 und 4 anfänglich immer wieder als defizitär eingestuft wurden. Vor allem bei den Bewegungen in diese Richtung haben große Beratungsfirmen Vorschläge für die Aufstellung einer Personalabteilung generiert,

## Übersicht 1

## Rollenkonzept nach Dave Ulrich (1997)

Um die Personalabteilung in die mitgestaltende Richtung zu entwickeln, postulierte Dave Ulrich 1997 vier unterschiedliche Rollen:

1. **Strategic Partner:** In dieser Rolle hat die Personalabteilung die Aufgabe, Personalaktivitäten mit unternehmensstrategischen Aktivitäten zu verbinden und daran auszurichten. Dies verlangt umfangreiches strategisches Denken bei den Personalmanagern, verbunden mit substanziellem Verständnis für den Geschäftszweck des Unternehmens.
2. **Administrative Expert:** Nach diesem Bild sorgt die Personalabteilung für eine effiziente personalwirtschaftliche Infrastruktur, was in ein Shared Service Center münden kann. Hier geht es im Wesentlichen um die reine Abwicklung von Routineaufgaben, wie Lohn- und Gehaltsabrechnung, bzw. um die Abwicklung der Personalbeschaffung.
3. **Employee Champion:** Hier beschäftigt sich die Personalabteilung mit der Motivation und den Fähigkeiten der Mitarbeiter und sorgt dafür, dass diese verbessert werden. Hinter dieser Rolle steht das alte Bild des „Kümmers“, in dem die Vertreter der Personalmanager als Personalreferenten die individuellen Probleme von Mitarbeitern lösen.
4. **Change Agent:** In dieser Rolle hat die Personalabteilung die Aufgabe, Transformations- und Changeprozesse zu gestalten und zu begleiten. Dies bedeutet offensives Einbringen in diverse Aspekte der Organisationsentwicklung: Dabei geht es nicht mehr um einzelne Mitarbeiter, sondern um die grundsätzliche Neuausrichtung des Unternehmens, speziell seiner Prozesse und seiner Kultur.

die inzwischen in zahlreichen großen Unternehmen Einzug gehalten haben. Allerdings gab und gibt es immer Zweifel daran, ob gerade bei den Rollen 1 und 4 tatsächlich Veränderungen bzw. bei der Rolle 2 die nötige Prozesseffizienz realisiert werden können.

### 3 Neue Versprechen

Nicht zuletzt aus diesem Grund hat Dave Ulrich ein zweites Konzept vorgestellt, bei dem explizit die Unterschiedlichkeit der Rollen thematisiert und der Ausdruck „HR Business Partner“ in den Vordergrund gestellt wird. Dahinter liegt die Überlegung, dass gerade eine bewusste Verwendung der Bezeichnung „Business Partner“ hilfreich für die Personalabteilung ist und diese Rolle dann auch gegen andere abgrenzt:

- **HR Business Partner:** Dieser bildet die strategische Personalfunktion ab, die eine Vermittlerfunktion zwischen den verschiedenen Geschäftseinheiten und dem HR-Bereich ausübt sowie als unmittelbarer Ansprechpartner für Führungskräfte im Tagesgeschäft dient. In der Vision von Dave Ulrich ist es gerade diese Rolle, auf die Mitglieder der Personalabteilung langfristig hinarbeiten sollen und wollen.
- **Competence Center:** Konzeptionelle Aufgaben, wie Personalentwicklung, Personalplanung und die Erarbeitung strategischer Konzepte, werden hier realisiert. Folglich fallen in diese Kategorie Aufgaben, wie Change Management, Personalcontrolling und -planung, aber auch Reportingaufgaben. Die Experten aus dem Competence Center versorgen den Business Partner mit Wissen, Tools und Informationen. Viele Aspekte dieser Rolle können auch von externen Beratungsunternehmen übernommen werden.
- **Shared Services:** Sie komplettieren das System und sind das Rückgrat, indem sie administrative Funktionen, wie Gehalts- und Reisekostenabrechnungen, durchführen. Diese Shared Service Center sind Einheiten, wo es im Wesentlichen darum geht, klar definierte Leistungen zu möglichst geringen Kosten zu realisieren. Mittelfristig können auch diese Einheiten ausgelagert bzw. ihre Aufgaben durch externe Dienstleister erfüllt werden.

Vor allem zur Rolle des „HR Business Partner“ gibt es inzwischen eine wahre Flut von Beraterkonzepten, die versprechen, eine normale Personalabteilung in einen „HR Business Partner“ zu transformieren. Ein derarti-

ges Versprechen stammt von Claßen/Kern (2010), die eine Entwicklung vorsehen, die sich durch die folgenden Eigenschaften auszeichnet:

- Einbindung in wesentliche Entscheidungsprozesse,
- Anerkennung von HR und Akzeptanz bei den Führungskräften,
- thematische und organisatorische Verankerung in den Geschäftsbereichen,
- Realisierung wertschöpfender/strategischer Themen und
- nachweisbarer und zahlenbasierter Beitrag zum Unternehmenserfolg.

Sattelberger (2010) beschreibt dagegen die zukünftige Entwicklung des HR Business Partners eher fatalistisch: „Es wird weniger die Frage sein, ob man den HR Business Partner noch benötigt, sondern ob es noch genügend Profis gibt, die ausreichend Kompetenz und Erfahrung besitzen.“

### 4 Schleichende Ernüchterung und Desillusionierung

Doch nicht alles ist Gold, was glänzt. Die praktische Umsetzung hin zum Business Partner krankt an einigen Stellen: So belegen diverse Studien, dass Unternehmen, die ihre Personalabteilung in der Logik Ulrichs als Business Partner umstrukturiert haben, sich eher einer vordergründigen Selbstreflexion und einem „Selbstheilungsprozess“ unterzogen haben, ohne die Businessperspektive aber wirklich zu berücksichtigen. Die klassische Dreiteilung HR als Service Center – HR als Center of Competence – HR als Business Partner wird zudem verstärkt als Produkt von Beratern angesehen, die das propagieren, was vielleicht gerade modern ist, aber nicht unbedingt zum Unternehmen passt.

Auch Personaler selbst haben erkannt, dass dort, wo HR Business Partner draufsteht, nicht unbedingt HR Business Partner drin ist (HR Young Professionals 2010): Viele seien lediglich Personalreferenten im neuen Gewand, die sich verzweifelt darum bemühen, von operativ verantwortlichen Führungskräften als Gesprächspartner auf Augenhöhe akzeptiert zu werden. Ihre Arbeit sei hingegen in den wenigsten Fällen aufgewertet worden, noch hätten sie selber diese mit neuem Wert ausgefüllt. Insgesamt spielt die Personalabteilung nach Ansicht mancher Beobachter zunehmend eine problematische Rolle, was auch die folgenden Zitate belegen:

#### Beispiele

„Also wir finden es gut, dass in unserer Personalabteilung niemand Personalwirtschaft studiert hat. Wir sind alle Quereinsteiger, die etwas vom Geschäft verstehen und daher die Bedürfnisse unserer Kunden kennen.“

Dass diese ‚Amateurisierung‘ das Personalmanagement zu einer intuitiven Stammtischdisziplin macht, belegen leider auch einige traurige Beispiele von Personalvorständen – inklusive derjenigen, die ihren HR-Vorstandsjob nur als Übergang zu einem „richtigen“ Vorstandsressort sehen.

„Über die Schulung unserer Personalabteilung brauchen wir uns keine Gedanken zu machen. Die Berater, die uns die HR-Systeme und alles andere liefern, kümmern sich auch um die Schulung.“

Dass bei dieser Selbstentmündigung der Personaler bald niemand mehr die Berater kontrollieren kann, liegt auf der Hand.

„Wir optimieren jetzt unsere ganze Personalarbeit im Workflow. Die zu betreuenden Mitarbeiter können eine Nummer ziehen und erhalten dann einen Sachbearbeiter zugeteilt.“

Dass diese ‚Fabrikisierung‘ von Personalprozessen im Ergebnis zu einer Verflachung der Personalarbeit und völliger Substituierbarkeit führt, scheint kein Thema zu sein.

## 5 Im Abseits?

Sicherlich ist hier vieles durch Unternehmensberater induziert. Nur kann man diesen Beratern selbst ihre im Ergebnis oft inhaltsleeren Konstrukte, wie „Value Creator“ und „HR-Transformation“, nicht vorwerfen, wenn sie dadurch die Chance auf das schnelle Geld wahrnehmen. Dabei sind es teilweise Personalabteilungen selbst, die bei aller operativen Hektik nicht einmal sehen, wie tief sie bereits im Abseits stehen. Auch hierzu drei Zitate:

### Beispiele

„Sicherlich denkt bei uns der Personalbereich über Personalentwicklung, Kompetenzen und langfristige Bedarfsdeckungen nach. Nur interessiert uns das nicht. Das schlägt zwar immer wieder irgendwie auf, man liest auch mal was darüber, es verpufft aber sofort wieder.“  
Bauen manche Personalchefs wirklich nur potemkinsche Dörfer auf? Zumindest für die Linie ist diese Potemkinisierung evident.

„Die Personalstrategie ist zu wichtig, als dass man sie dem Personalressort überlassen kann.“

Hinter dieser Abqualifizierung steckt nicht unbedingt ein großes Vertrauen in die Leistungsfähigkeit der Personalabteilung.

„Damit sind unsere Personaler überfordert.“

Dieser Satz alleine wäre nicht so schlimm, würde er nicht begleitet durch die Tatsache, dass diese Personaler nicht einmal ihr eigenes Nicht-Wissen und ihre ‚Alzheimerisierung‘ registrieren.

Problematisch ist dabei immer die Kluft zwischen Eigenbild der Personaler und ihrer Fremdwahrnehmung. Was aber können Alternativen für HR-Abteilungen der Zukunft sein?

Vor diesem Hintergrund begann 2007 am Institut für Managementkompetenz (*imk*) an der Universität des Saarlandes das Forschungsprojekt Kompetenz4HR als gezielte Beschäftigung mit der notwendigen zukünftigen Entwicklung der Personalabteilung.

## 6 Kompetenz i. S. v. Befähigung

Kompetenz als Befähigung bezieht sich auf die Fragen, welche nachgewiesenen Fähigkeiten HR-Manager beherrschen müssen und welche Qualifizierungen vor dem Hintergrund sich verändernder Unternehmenslandschaften notwendig sind. Dies wirkt vielleicht auf den ersten Blick trivial („Ich tue doch meinen Job und das schon seit zehn Jahren!“).

### Wichtig

Die Beantwortung dieser Frage ist jedoch alles andere als einfach: Denn – auch wenn es nur eine graduelle Bewegung ist – kann man feststellen, dass sich die Personalfunktion ändert, weil sich vor allem die Arbeitswelt ändert. Dies erfordert eine neue und weit reichende Qualifizierung der Mitarbeiter der HR-Abteilung.

Die Personaler sind daher mit entsprechenden Befähigungen auszustatten:

- Gerade die Personalabteilung spielt im Rahmen der Unternehmens- und Führungskultur eine entscheidende Rolle. Dazu benötigt sie eine HR-Verhaltenskompetenz, die sich auf die Bedürfnisse, Motive und Werte bezieht, über die das Verhalten der Beschäftigten gesteuert werden kann. Dies bezieht sich sowohl auf die Unternehmens- als auch auf die Führungskultur.

- Für jedes Kompetenzfeld gibt es zentrale Methoden, die im Sinne einer Methoden- und Systemkompetenz beherrscht werden müssen. Systemische Kompetenz beinhaltet ein Verstehen der Auswirkungen auch von komplexen, vernetzten und zeitverzögerten Maßnahmen. Innerhalb des Kompetenzfelds „Human Capital Management“ müssen Personaler bspw. die diversen Ansätze zur Bewertung des Humankapitals kennen, verstehen und anwenden können.
- Neben den weichen Kompetenzen der Personalabteilung ist das Befähigungsbild um eine Zahlenkompetenz zu ergänzen: Dies bezieht sich auf das Verständnis der Funktionsweise der „Businesswelt“, auf „Key Performance Indikatoren“, auf den nachweisbaren Beitrag von HR, aber auch auf entsprechende HR-Controllinginstrumente.
- Personalarbeit erfordert eine Strategiekompetenz, da alle Kompetenzfelder zunächst an der Personalstrategie ausgerichtet sein müssen, damit man nachhaltige Wettbewerbsvorteile durch die HR-Arbeit erzielen kann. Ebenso gehören dazu aber auch die Kenntnis sowie das Verständnis der Unternehmensstrategie.
- Die Arbeitswelt erfordert zunehmendes rechtliches Verständnis, was alle Kompetenzfelder der Personalarbeit betrifft. Rechtskompetenz betrifft demnach nicht nur Fragen der Gestaltung des Arbeitsvertrags, sondern umfasst auch Kompetenzen im Bereich Datenschutz, Anzeigengestaltung oder Mitarbeiterbefragung.

Das Beherrschen dieser Befähigungen beginnt bereits bei der Ausbildung und reicht bis hin zur notwendigen Personal- und auch Organisationsentwicklung der Personalabteilung und deren Beschäftigten.

## 7 Kompetenz i. S. v. Befugnis

Kompetenz als Befugnis bezieht sich auf die Fragen, mit welchen Befugnissen die Personalabteilung ausgestattet werden muss und welche Rolle sie dabei im Unternehmen einnehmen sollte. Es geht also darum, zu bestimmen, wofür HR eigentlich zuständig ist bzw. zuständig sein sollte. Hier gibt es ganz unterschiedliche Denkwelten: Manche Personaler erfreuen sich an der Rolle des unverbindlichen Beraters, der quasi weder auf dem Spielfeld noch an der Außenlinie steht, sondern von der Tribüne aus unverbindliche Ratschläge erteilt. Andere wieder sehen sich als Manager, die im realen Geschäft mitwirken:

- Es hat klare und nicht durch die Linie überstimmbare Richtlinienkompetenzen zu geben. Dies setzt aber eine durch die Personalabteilung vorzunehmende Beurteilung von Risiken und Chancen voraus, die auch in Bezug zur Unternehmensstrategie stehen. Diese Richtlinien bestehen sowohl aus Leitplanken als auch aus Standards und sind letztlich Teil einer Governancefunktion.
- Immer wieder – und auch richtigerweise – gefordert ist die Budgetverantwortung. Hier ist allerdings eine eindeutige Kosten- und Nutzenrechnung vorzulegen, die diese Budgets als Business Case auffasst und einen entsprechenden Return on Investment plausibel macht. Investitionsentscheidungen sind im Hinblick auf deren Nutzen zu begründen.
- Für einige wenige ausgewählte Entscheidungsfelder braucht die Personalabteilung ein finales Vetorecht. Dies kann u. a. für Einstellungen sinnvoll sein; umgekehrt trägt dann HR aber auch für alle „Fehleinkäufe“ die Verantwortung, da sie diese via Veto hätte verhindern können.
- Die Personalabteilung braucht ein Selbstvertretungsrecht. Dies bedeutet, dass zentrale Elemente der personalwirtschaftlichen Wertschöpfungskette in den „Hoheitsbereich“ der HR-Abteilung fallen.



Es geht nicht an, dass sie abhängig ist vom Wohlwollen des Finanzcontrollings, der Investors Relations, der PR-Abteilung, der IT-Abteilung oder dem Zentraleinkauf für Beratungsleistungen.

- Die Personalabteilung muss schließlich die Rolle des Prozesseigners für klar definierte Handlungsfelder mit unternehmensübergreifender Wirkung und hohem Wertschöpfungsanteil in entsprechender Autonomie wahrnehmen. Dies bedeutet aber auch, dass sie für die Durchführung und den Erfolg dieser Aktivitäten die Verantwortung trägt, wozu als Erstes gehört, dass entsprechende Prüfkriterien für die Arbeit der Personalabteilung zu definieren sind.

### Wichtig

Bestandteil der Befugnisse ist zudem eine Accountability, die verlangt, dass die Personalabteilung für ihre Aktivitäten Rechenschaft i. S. v. Erfolg und Wirksamkeit ablegen muss. Erhöhte Befugnisse müssen also mit erhöhter Verantwortung einhergehen.

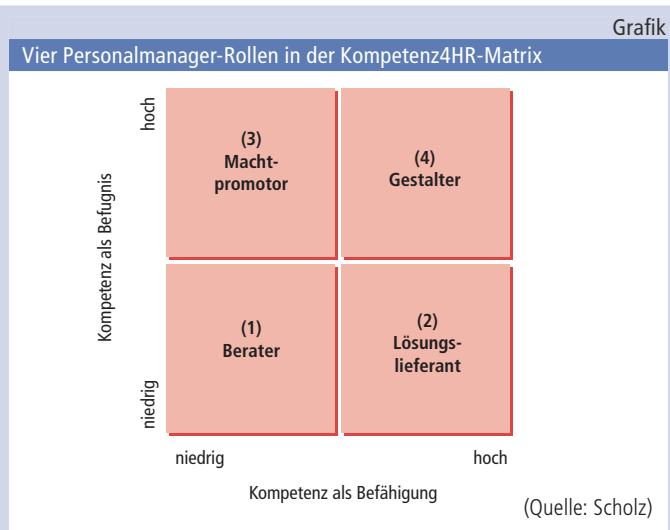
## 8 Kompetenz4HR als neues Rollenverständnis

Im Mittelpunkt der Rollenpluralität von Kompetenz4HR steht ein dualistischer Kompetenzbegriff, der Kompetenz i. S. v. Befähigung mit Kompetenz i. S. v. Befugnis kombiniert. Die Professionalisierung der HR-Funktion muss sich zwangsläufig aus einer Kombination der beiden Kompetenzdimensionen – dem Können und dem Dürfen – ergeben. Dies führt basierend auf dem Denkmodell Kompetenz4HR zu vier möglichen Konzepten, wie die Personalabteilung aufgestellt werden kann (Scholz 2010), s.

**Übersicht 2.** Alle vier sind mögliche Rollen für die Personalabteilung, die alle abzudecken sind, vgl. auch **Grafik**.

Diese Rollen beziehen sich im Unternehmen auf diverse Kompetenzfelder, wobei gegenwärtig folgende neun Felder als besonders relevant einzustufen sind:

- Compensation & Benefit,
- Diversity,
- Führung und Unternehmenskultur,
- Human Capital Management,
- HR-IT & neue Medien,
- HR-Marketing & Recruiting,
- HR-Organisation & Kommunikation,
- Nachhaltigkeit sowie
- Personal- und Teamentwicklung.



### Übersicht 2

#### Konzepte für die Zukunft

1. Treffen fehlende Befähigung und fehlende Befugnis aufeinander, ist die Personalabteilung in der Funktion eines Beraters, der zwar mitspricht, inhaltlich jedoch keinen großen Beitrag leistet und auch nur selten bei Entscheidungsfindungsprozessen gehört wird. Dementsprechend entsteht durch HR in der Rolle des Beraters kein großer Schaden – ein (strategischer) Nutzen kann ihr jedoch ebenfalls nicht zugeschrieben werden.
2. Bei klaren Befähigungen, jedoch fehlenden Befugnissen, agiert die Personalabteilung als Lösungslieferant. Ihre solide Wissensbasis führt dazu, dass sie regelmäßig gefragt wird und Lösungen für personalwirtschaftliche Fragestellungen anbietet. Ob sie sich mit ihren Auffassungen letztlich durchsetzen kann, hängt gerade bei dieser Kompetenzkonstellation davon ab, wie hoch die Fachkompetenz auf der Empfängerseite ist. Das endgültige Mitsprache- oder auch Vetorecht fehlt der Personalabteilung in dieser Rolle.
3. Interessant ist die Kombination, bei der geringe (fachliche) Befähigungen mit hohen (machtbezogenen) Befugnissen zusammentreffen. In diesem Fall können sich HR-Manager zumindest in klar definierten Einzelthemen durchsetzen, da sie über entsprechende Mitentscheidungsrechte verfügen. Allerdings fehlen Wissen, Fach- und Sozialkompetenz. Die Personalabteilung wird damit zu einem Machtpromotor.
4. Gehen schließlich ausgeprägte Befähigungen mit angemessenen Befugnissen einher, so ist HR ein Gestalter, der über klare Gestaltungsfelder und ausreichende Handlungskompetenz verfügt. Hier zeichnet sich die Personalabteilung durch umfassende Fach- und Sozialkompetenzen aus und wird durch die Ausstattung mit notwendigen Befugnissen als „gleichwertige“ Unternehmensfunktion mit strategischer Relevanz betrachtet.

## 9 Rechte und Pflichten

Für alle diese Kompetenzfelder müssen entsprechende Befähigungen und Befugnisse vorhanden sein. Diskussionen mit deutschen Personalabteilungen zu diesen Feldern und den damit verbundenen Kompetenzen haben allerdings zwei Schwierigkeiten aufgedeckt:

- Zum einen scheint es sich bei den einzufordernden Befähigungen aus Sicht der HR-Manager kaum um personalwirtschaftliches Fachwissen zu handeln, da dieses als weitgehend überflüssig eingestuft wird. Anders ausgedrückt und im Einklang mit den eingangs gebrachten Zitaten: Viele Personalmanager sehen überhaupt nicht die Notwendigkeit, für diese Aktivitäten entsprechende Befähigungen jenseits von „sozialen und kommunikativen Fähigkeiten“ vorweisen zu müssen.
- Zum anderen verweist man bei den Befugnissen schnell auf Rechte (wie Vetorecht und Budgets), nicht aber auf Verantwortung. Allerdings wird das Merkmal der „Accountability“ i. S. v. Zurechenbarkeit von richtigen oder falschen Entscheidungen weitgehend abgelehnt. Das führt zu einer eher unverbindlichen Rolle mit vielen Wünschen, aber wenigen Verpflichtungen. Im Zweifelsfall ist man dann sehr schnell bereit, auf „Befugnisse“ zu verzichten.

## Praxistipp

Damit zeigt sich, dass das Modell Kompetenz4HR – will es nicht lediglich eine Formulierung für den alten Zustand sein – besonders bei personalwirtschaftlichen Befähigungen ansetzen und dann aber rasch personalwirtschaftliche Befugnisse thematisieren muss. Im Rahmen dieser Befugnisse werden neben angenehmen Rechten auch (vielleicht) weniger angenehme Pflichten stehen.

## 10 Fazit: Wenn nicht jetzt, wann dann?

Vergleicht man Kompetenz4HR mit dem Modell von Dave Ulrich, so entspricht die Rolle 1 der aktuell dominanten Rolle der Personalabteilung, während Dave Ulrich seinen Business Partner eher in der Rolle 4 sieht. Wollen HR-Abteilungen sich nicht ganz auf das Abstellgleis manövrieren, ist dringend ein Umdenken geboten. Dazu gehört, dass man sich selbst einbringt und entsprechende Befugnisse erkämpft. Weiterhin ist aber auch die Befähigung einiger Personaler auf ein professionelles Niveau anzuheben und Personalentwicklung in eigener Sache zu betreiben. Kompetenz4HR bietet hierzu den Rahmen. Eine Hinwendung zu Kompetenz4HR ist dann mehr als nur ein „PR for HR“ oder die Forderung „Personaler in den Vorstand“: Es ist eine substantielle (Neu-)Orientierung der Personalabteilung in Richtung auf zukünftige Anforderungen – basierend auf einer ehrlichen Bestandsaufnahme und einer soliden Professionalisierung.

Denn eines steht fest und genau das belegt die eingangs erwähnte Studie: Die „Kunden“ der Personalabteilung wollen wesentlich mehr von HR – und zwar mehr i. S. v. professioneller Befähigung und mehr i. S. v. sinnvoll eingesetzter Befugnis.

## Übersicht 3

## Literatur

- Claßen, Martin/Kern, Dieter, HR Business Partner. Die Spielmacher des Personalmanagements, Köln (Luchterhand), 2010
- HR Young Professionals 2010, „Weniger Reden, mehr Handeln“ – HR Young Professionals fordern ein neues Selbstverständnis der HR-Funktion, Pressemitteilung der Initiative „Wege zur Selbst-GmbH“ e.V., August 2010
- Sattelberger, Thomas, Vorwort in: Claßen, Martin/Kern, Dieter, HR Business Partner. Die Spielmacher des Personalmanagements, Köln (Luchterhand), 2010, S. 5 – 9
- Scholz, Christian, Kompetenz4HR, Plädoyer für eine etwas andere Personalabteilung, in: Schwuchow, Karlheinz/Gutmann, Joachim (Hrsg.), Jahrbuch Personalentwicklung 2011. Ausbildung, Weiterbildung, Management Development, München-Unterschleißheim (Luchterhand) 2011, S. 5 – 7
- Scholz, Christian/Büch, Daniela, Kompetenz4HR. Befähigung, Befugnis und Rollenverständnis für die Personalabteilung in Österreich, Ergebnis einer Studie, erstellt anlässlich des „4. Jahresforums für die Personalwirtschaft Power of People“ in Rust/Wien, April 2007
- Ulrich, Dave, Human Resource Champions. The next agenda for adding value and delivering results, Boston (Harvard Business School Press) 1997