

Alles Businesspartner oder was?

Es gibt kaum eine Personalabteilung, die sich nicht mit der Einführung von HR-Businesspartnern beschäftigt hat. Die Frage ist nur, welche Art Partnerschaft damit gemeint ist. Vielleicht sollten wir uns vom Begriff des Businesspartners wieder lösen, mit dem viele Personaler ohnehin noch nicht so richtig warm geworden sind.

Matthias Möloney hat mehr als 30 Jahre Erfahrung im Personalmanagement, er kennt viele Unternehmen und deren Lösungsansätze im HRM, kann aber auch die Brücke schlagen in Forschung und Wissenschaft.

■ Wer Partner oder Partnerin sein will, muss Einfluss auf andere nehmen wollen und umgekehrt deren Einfluss akzeptieren. Für einige Angebote aus dem HR-Portfolio mag das aus Sicht des HRM möglich und sinnvoll sein. Die gemeinsam getroffene und getragene Einstellungs- oder Beförderungsentscheidung gehört sicher dazu, es muss aber geklärt werden, ob die Führungskräfte in der Linie die gleiche Art von Partnerschaft mit dem HRM im Sinn haben, wenn es um derartige Themen geht, oder ob sie nicht eher nur eine professionelle Unterstützung erwarten, die Entscheidung selber aber ganz unpartnerschaftlich alleine treffen wollen.

Andere Themen sind eher dem «hoheitlichen» Bereich zuzuordnen. Wenn es darum geht, personalpolitische Vorgaben der Geschäftsleitung umzusetzen, gibt es wenig Raum für eine partnerschaftliche Diskussion mit der Linie, ob man diese Massnahmen auch wirklich anwenden möchte oder nicht. Im Finanzbereich käme vermutlich niemand auf die Idee, sich Finanz-Businesspartner zu nennen.

HR-Businesspartner – ein verzweifelter Versuch?

Wenn die Einführung des Begriffs HR-Businesspartner nur den mehr oder weniger verzweiferten Versuch darstellt, als Personalabteilung bitte nun endlich ernstgenommen zu werden, wird er sich mittel- und langfristig nicht durchsetzen können. Wenn HR-Verantwortliche an Einfluss gewinnen wollen, brauchen sie ein hohes Mass an erfahrungsbasierter Fachkompetenz in Verbindung mit betriebswirtschaftlichem Know-how und sozialer Gestaltungskraft.

Erfahrungsbasierte Kompetenz entsteht nicht nur in der betrieblichen Praxis einer Personalabteilung, sondern auch durch die gezielte Auseinandersetzung mit personalpolitischen Projekten, bei denen die Grenzen des eigenen HR-Aufgabenbereichs überschritten und neue Wege ausprobiert werden. Betriebswirtschaftliches Know-how bedeutet, dass ein HR-Businesspartner, der Einfluss haben will, eine Bilanz ebenso gut lesen und interpretieren können muss wie einen Assessmentbericht. Soziale Gestaltungskraft entsteht am besten aus einer guten Kombination von Theorie (evidenzbasiertes HR-Management), Praxis (Teambuilding, Coaching) und Kommunikation.

Grundlagen sind vorhanden

Viele Grundlagen über die Gestaltung sozialer Systeme sind bereits vorhanden, sie müssen nur auf die jeweiligen Gegebenheiten und die Bedürfnisse der Beteiligten angepasst werden. Was weiterentwickelt werden muss, ist die Kommunikationskompetenz des HRM, denn Einfluss hat letztlich nur, wer auch kommunizieren kann. Und nur wer Einfluss hat, kann Businesspartner sein.



Wie steht es aber mit dem umgekehrten Einfluss in einer Partnerschaft zwischen Linie und HRM? Welchen Einfluss können und dürfen Linienvorgesetzte auf die Anwendung von personalpolitischen Grundsätzen haben? Am Ende geht es um den gemeinsamen Erfolg in einem Unternehmen. Vielleicht sollten wir uns vom Begriff des HR-Businesspartners wieder lösen, mit dem viele Personaler ohnehin noch nicht so richtig warm geworden sind.

Was ein Unternehmen von seinem HR-Management zu Recht erwarten kann, ist ein wirksamer Beitrag dazu, dass die richtigen Personen zur richtigen Zeit dem Linienmanagement zur Verfügung stehen, dass Strukturen und Prozesse etabliert sind, die das Miteinander und das Erbringen von Leistung im Betrieb ermöglichen, und dass das Unternehmen in der Lage ist, seinen Mitarbeitenden Sinn in der Arbeit und eine persönliche Perspektive zu vermitteln. Wer darin gut ist, wird auch ohne Etikett ernstgenommen. ■

Matthias Möloney