

Spannende Rollen und Aufgaben

KOMPETENZEN. Der Wandel im HR-Management bietet Personalern neue Möglichkeiten, erfordert aber mehr Kompetenzen. Ein Blick auf die Karrierechancen.

Von **Heike Gorges** und
Natalie Rosengart

Personalabteilungen und -bereiche sind in Bewegung geraten. Wachsende, veränderte und internationale Geschäftsanforderungen bewirken, dass viele mittelständische und große Unternehmen die Leistungsfähigkeit und Ausrichtung ihrer HR-Bereiche überprüfen. Nicht selten hat das Anpassungen in der HR-Strategie, der Struktur, den Prozessen und den Kompetenzen der HR-Mitarbeiter zur Folge.

Neue Anforderungen

Die sich ändernden Anforderungen haben meist gravierende Auswirkungen auf die HR-interne Personal- und Organisationsentwicklung. Wo früher das klassische Personalleiter-/Referentenmodell mit zugeordneter Sachbearbeitung vorherrschte, finden sich heute Service-Center-Modelle für die operative Betreuung sowie HR-Business Partner oder HR-Beraterrollen, die zusammen mit dem Management die strategischen Belange einer internationalen Personalarbeit verantworten. Unterstützt werden diese businessorientierten Rollen von zentralen Expertenrollen wie Executive Development, Performance und Potential Management, Compensation & Benefits



© CORBIS/REXUS

Die Aufstiegsmöglichkeiten sind gut. Neue Rollen müssen besetzt werden.

sowie Personalmarketing. Ist das Unternehmen nicht in Business Units, sondern geografisch organisiert, richtet sich die HR-Organisation entsprechend aus und es gibt lokale HR-Verantwortliche, die die HR-Strategie umsetzen.

Durch diese Veränderungen sind in den vergangenen Jahren neue Rollen und Anforderungen im Personalmanagement entstanden, die in den Unternehmen mit bestehenden oder auch neuen

Mitarbeitern umgesetzt werden. Hierzu sind oft umfangreiche Veränderungs- und Qualifizierungsmaßnahmen erforderlich.

O₂: Qualitative Beratung

Der Umfang der Veränderung hängt stark von der unternehmensspezifischen HR-Strategie und Zielsetzung ab. Diese zu definieren sollte der erste Schritt sein. So hat der Bereich Human Resources von O₂ Germany Ende 2005 ein Projekt zur ganzheitlichen Neuausrichtung der Strategie, Prozesse und Strukturen im Personalbereich gestartet. Ein Auslöser war die Einführung eines eHR-Systems zur Standardisierung der administrativen Prozesse und zur stärkeren Nutzung von Employee Self Services. Wichtige Erfolgsparameter waren die Einbeziehung der Erwartungen des O₂-Managements sowie die aktive Einbindung

der HR-Mitarbeiter und -Führungskräfte. Deshalb wurde eine interne Kundenbefragung durchgeführt. Diese zeigte: Das O₂-Management wünschte sich mehr qualitative Beratung in PE-, OE- und Change-Prozessen und „One Face to the Customer“ als Basis für eine vertrauensvolle Zusammenarbeit. Deshalb entschied man sich für eine klar kundenorientierte Strategie und richtete die HR-Struktur und -Rollen konsequent daran aus.

Allgemein gilt: Die neuen Rollen fordern verstärkt Kompetenzen wie Beratung, Projektmanagement, Change Management, Networking, Führung ohne direkte Führungsverantwortung, Prozessorientierung, Standardisierung, auch interkulturelle Kompetenzen sowie fließendes Englisch. Ein wichtiger erster Schritt im Unternehmen ist, die erforderlichen Rollen und Kompetenzen entsprechend der geplanten Organisation zu beschreiben.

Neue Struktur, neue Aufgaben

Das zeigt sich auch am Beispiel O₂ Germany: Kern des HR-Bereichs bilden entsprechend der internen Kundenstruktur drei Abteilungen mit HR-Consultants, die als erste Ansprechpartner für den Kunden agieren. Den administrativen Support deckt die HR-Service-Abteilung mit den Service-Professionals ab, die auch ein Spezialistenteam für die Betreu-

grund. Für HR-Service-Professionals sind fundierte Prozess- und Systemkenntnisse noch bedeutender geworden.

Für die neue Rolle bewerben

Bei allen zusätzlichen Anforderungen und neuen Rollen ist es wichtig, die individuell passende Rolle für jeden Einzelnen zu finden. Das fordert von Unternehmen wie Mitarbeitern Flexibilität. Neues dazulernen, Aufgaben abgeben, Spezialisierungen, Versetzungen und auch Trennungen können erforderlich sein, um die Stärken des Einzelnen mit den Anforderungen der Organisation in Einklang zu bringen.

Dies bestätigen die Erfahrungen bei O₂: Dort entschied man sich dazu, alle HR-Positionen auszuschreiben und über ein Präferenzverfahren neu zu besetzen. Das heißt jeder HR-Mitarbeiter hatte die Möglichkeit, sich auf zwei Positionen zu

bewerben. Es sind insbesondere starke und reife Persönlichkeiten gefragt, die vom Management als Berater akzeptiert werden. Hierzu ist auch die Sicherstellung der organisatorischen und unternehmenskulturellen Rahmenbedingungen erforderlich. O₂ hat ein gutes Fundament hierfür gebaut und wird die Umsetzung konsequent weitertreiben. Der aktiven und beharrlichen Steuerung durch das HR-Management kommt dabei eine besondere Bedeutung zu.

Beste Jobaussichten

Dies war ein Beispiel dafür, wie das Personalmanagement in Bewegung geraten ist. In Unternehmen, in denen sich nichts bewegt, fragen sich immer mehr HR-Führungs- und Fachkräfte inzwischen, ob sie nicht, um sich zeitgemäß weiterzuentwickeln, den Arbeitgeber wechseln sollten. Diese Frage ist durchaus berechtigt, wenn man angesichts der sich schnell ändernden Anforderungen langfristig erfolgreich im Personalmanagement arbeiten, sich entwickeln und mehr Verantwortung übernehmen will. Umgekehrt suchen derzeit viele Unternehmen auf dem Stellenmarkt nach HR-Professionals, die diese neuen Rollen ausfüllen können und wollen. Noch ist in Deutschland die Nachfrage größer als das Angebot.

Dies bedeutet: Für all diejenigen, die die neuen Rollen schon beherrschen oder sich jetzt entschließen, sich in diese Richtung zu entwickeln, bestehen sehr gute Jobaussichten. Es warten spannende sowie anspruchsvolle Experten- und Management-Aufgaben. ■

Alle HR-Positionen bei O₂ wurden neu ausgeschrieben. Jeder HR-Mitarbeiter hatte die Möglichkeit, sich auf zwei Positionen zu „bewerben“.

ung und Weiterentwicklung der HR-Systeme vorhält. Im HR-Development-Team kümmern sich die HR-Experts um die Bereitstellung kundenorientierter Konzepte und Prozesse zur Personal- und Organisationsentwicklung sowie Vermarktung von O₂ als attraktiven Arbeitgeber. Ergänzt wird diese Trilogie um schlagkräftige Stabsfunktionen für HR-Strategie, Arbeitsrecht und Compensation Benefits.

Mit der neuen Struktur geht eine erhebliche Veränderung der Aufgaben und Kompetenzen einher. HR-Consultants benötigen vor allem Beratungskompetenzen, PE-/OE-Know-how und ein neues Selbstbewusstsein in der Kommunikation und Zusammenarbeit mit dem Management. Bei den HR-Experts steht stärker die konzeptionelle Kompetenz sowie Projektmanagement und fachliche Führung der HR-Consultants im Vorder-

„bewerben“. Nachdem die HR-Managementpositionen besetzt waren, wurden die Mitarbeiter unter Berücksichtigung ihrer Präferenzen und der Performance- und Potenzialeinschätzungen des HR-Managements auf die Positionen verteilt.

Um den Veränderungsprozess zu unterstützen, wurde im Zuge der jährlichen Performance-Dialoge eine umfangreiche Kompetenzanalyse für jeden Mitarbeiter durchgeführt und die Entwicklungsbedarfe wurden identifiziert. Für die HR-Consultants entstand daraus eine Qualifizierungsreihe mit einem PE-Beratungstraining, einem Training zur Stärkung der Überzeugungsfähigkeit in kritischen Situationen inklusive Supervision und kollegialer Beratung.

Diese Veränderungen stellen hohe Anforderungen an die Mitarbeiter im HR-Bereich und eröffnen ihnen gleichzeitig hohe Karriere- und Entwicklungsmög-



Heike Gorges

ist Vorstand des Personalmanagement-Dienstleisters HRblue AG.



Natalie Rosengart

ist Head of HR Development bei der O₂ (Germany) GmbH & Co.OHG.