

# Der moderne HR-Manager

**TREND.** Der moderne HR-Manager benötigt neue Qualitäten. Wie gestaltet sich die neue Rolle und welche Kompetenzen müssen die handelnden Personen mitbringen?

Von **Heike Gorges**

**D**igitalisierung, Agilität und Leadership bringen neue Anforderungen an HR mit sich. Dies führt dazu, dass die HR-Manager-Rolle einem erheblichen Wandel unterliegt. Worauf konzentriert sich die moderne gesamtverantwortliche HR-Rolle? Welche Kompetenzen sind hierfür erforderlich? Diesen Fragen sind wir in Gesprächen mit ausgewählten HR-Managern und Geschäftsleitungen größerer Unternehmen nachgegangen.

## Kennzeichen der Rolle

Der moderne HR-Manager trägt eindeutig zum Geschäftserfolg des Unternehmens bei. Als Teil der Geschäftsleitung oder des Management-Teams trägt er Mitverantwortung an der Business-Strategie. Er sorgt für die zielführende Umsetzung relevanter HR-Themen durch den HR-Bereich und die Zusammenarbeit mit dem Business-Management.

Auf Basis von Daten und Kennzahlen zeigt der moderne HR-Manager vorausschauend Risiken und Handlungsfelder auf und spricht Empfehlungen für Maßnahmen aus. Er ist business- und ergebnisorientiert ausgerichtet und überzeugt durch unternehmerische Argumente. Die Rolle bezieht ihre Schlagkraft und Glaubwürdigkeit aus einem professionell aufgestellten HR-Bereich mit sehr gut qualifiziertem Team. Dieses wird vom HR-Manager geleitet, inspiriert und aktiv eingebunden.

Inhaltlich beschäftigt sich der moderne HR-Manager mit relevanten Themen,

die das Unternehmen in der aktuellen Situation weiterbringen (etwa Digitalisierung, Organisation, Leadership) oder die erforderlich sind, um sich als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren (Talent Management, Employer Branding).

Die meisten Gesprächspartner betonten die zunehmende Verantwortung in den Bereichen Organisation, Organisationsentwicklung, Veränderungsmanagement und Unternehmenskultur. Hier liegt beim modernen HR-Manager auch fachliche Verantwortung, die über ein begleitendes Change Management deutlich hinausgehen kann. Neue Organisationsformen und Arbeitsstrukturen, Agilität und lernende Organisation sollen inhaltlich abgedeckt werden. Mit HR-Basis-Prozessen und administrativen HR-Themen beschäftigt sich der moderne HR-Manager dagegen selbst nicht mehr, solange diese Themen nicht von strategischer Relevanz sind.

Eine Besonderheit in Deutschland ist die Zusammenarbeit mit Arbeitnehmervertretungen und Sozialpartnern. In den Gesprächen wurde diese unverändert zur Chefsache erklärt. Sie zählt damit weiterhin zu einem wesentlichen Bestandteil der modernen HR-Manager-Rolle.

## Erforderliche Kompetenzen

Die erfolgskritischen Kompetenzen für die Umsetzung der modernen Rolle liegen im Bereich Business Sense und Leadership. Hierzu gehören Erfahrungen mit Business-Themen, Interessen an unternehmerischen Fragestellungen sowie Zahlen, Daten, Fakten. Hinzu kommt das Anliegen, Menschen voranzubringen

und zu entwickeln, da es sich ja um den Bereich Human Resources handelt. Um die anstehenden Herausforderungen zu bewältigen, werden vom modernen HR-Manager weiterhin Beratungskompe-



**Nur wer alte Aufgaben konsequent entsorgt, kann die neue Rolle leben.**

tenzen, Projektmanagement und Change-Management-Erfahrungen erwartet. Dies alles sollte im Business-Kontext erworben sein. Eine rein HR-interne Erfahrung ist nicht ausreichend.

Als wichtige Kompetenz wurde zudem der Umgang mit Big Data und Themen der Digitalisierung genannt. Hierzu gehört auch, dass der HR-Manager seine Zahlen sehr gut aufbereiten und anschaulich präsentieren kann, um der Geschäftsleitung vorausschauend Risiken oder erfolgskritische HR-Themen nachvollziehbar und überzeugend aufzuzeigen.

Weniger wichtig werden nach überwiegender Meinung der Gesprächspart-

ner Detail- und Expertenkenntnisse in Themenfeldern wie Arbeitsrecht, Sozialversicherungsrecht, betriebliche Altersversorgung oder Tarifverträge. Allerdings gaben einige Gesprächspartner auch zu bedenken, dass diese Expertise auf einem abstrakteren Level weiterhin vorhanden sein sollte.

### Voraussetzungen für den Erfolg

Die Voraussetzungen für die moderne HR-Manager-Rolle werden nicht nur von Führungspersönlichkeiten aus dem HR-Bereich erfüllt. In den Gesprächen wurde der Quereinstieg mehrfach thematisiert. Die Meinungen und Erfahrungen dazu

sind sehr unterschiedlich. Einigkeit bestand darin: Je weniger funktionale Kompetenz ein Quereinsteiger mitbringt, desto besser muss sein HR-Team diesbezüglich aufgestellt sein und aktiv in Entscheidungsprozesse einbezogen werden.

Ob der Einzelne über eine HR-Laufbahn oder den Quereinstieg in die HR-Gesamtverantwortung fand, spielt nach Meinung der meisten Gesprächspartner weniger eine Rolle, als dass er tatsächlich als Leader agiert und über die nötigen Skills verfügt: Er führt seinen Bereich, beteiligt, motiviert und entwickelt sein Team. Er multipliziert sich, delegiert und ermächtigt die handelnden Personen für ihre Rollen und die Übernahme von Verantwortung. Er sorgt für Performance und belegbare Ergebnisse. Den HR-Bereich richtet er unter Beteiligung seines Teams businessorientiert und bedarfsgerecht aus. Durch einen partizipativen Führungsstil und Beteiligung an strategischen Prozessen kann das Team an den Gesamtzielen aktiv mitwirken.

Eine weitere, notwendige Voraussetzung für die erfolgreiche Umsetzung der beschriebenen Rolle ist ein sehr gut aufgestellter und funktionierender HR-Bereich. Hierzu gehören die effiziente, idealerweise automatisierte Abwicklung von Basisfunktionen sowie eine professionelle Zusammenarbeit mit internen und externen Dienstleistern.

### Empfehlungen für HR-Manager

HR-Managern, die aus operativ geprägten Rollen kommen und in eine modern ausgelegte Gesamtverantwortung hineinwachsen wollen, wird empfohlen, alte Aufgaben konsequent abzugeben und die neuen aktiv und mutig aufzunehmen. Nur wenn die Rolle entsprechend gelebt wird, kann sie auch wirksam werden. ■



**HEIKE GORGES** ist Vorstand der Personalberatung HR-Blue AG, die auf die Besetzung von HR-Positionen spezialisiert ist.

## ÜBERBLICK

# HR-Leadership-Skills

Diese Fähigkeiten und Kompetenzen sollten Sie mitbringen, wenn Sie eine moderne, gesamtverantwortliche HR-Manager-Rolle anstreben.

- **Businessverständnis und HR-Strategie:** Der moderne HR-Manager interessiert sich für beides, das Geschäft und HR, und übersetzt erfolgskritische Business-Themen in HR-Ziele und eine HR-Strategie.
- **Analysieren und Präsentieren:** Der moderne HR-Manager zeigt anhand von Datenanalysen, Kennzahlen und Prognosen auf, welche Entwicklungen, Chancen und Risiken sich aus Sicht von HR ergeben und wo Prioritäten mit Handlungsbedarf liegen.
- **Lösungen und Innovationen:** Der moderne HR-Manager hat bewährte und neue Ansätze in seinem Portfolio, um Herausforderungen und Probleme zu lösen. Er bringt eine aktive Abschluss- und Ergebnisorientierung mit.
- **Netzwerker und Initiator:** Der moderne HR-Manager ist ein exzellenter Netzwerker, der sich einen internen und externen Wirkungskreis schafft, in dem er HR-Themen treibt und initiiert.
- **Kultur und Agilität:** Der moderne HR-Manager beschäftigt sich aktiv mit Kultur und Agilität des Unternehmens, der Führungskräfte und Mitarbeiter. Seine Kommunikationsfähigkeit, Change- und Projektmanagement-Erfahrungen helfen ihm dabei.
- **Mensch und Gesellschaft:** Der moderne HR-Manager antizipiert gesellschaftliche Faktoren für die verschiedenen Generationen, Lebensphasen und Vielfalt im Unternehmenskontext. Er gestaltet zeitgemäße Arbeits- und Rahmenbedingungen.
- **Leadership und Inspiration:** Der moderne HR-Manager vertritt seinen Bereich überzeugend nach Innen und Außen, er leitet, inspiriert und entwickelt sein Team und sorgt für qualifizierte Nachfolge.