

Kienbaum^K Matthias T. Meifert (Hrsg.)

Beraten Trainieren Coachen



HR-Beratung verläuft häufig zeitlich anders, als es manche Ratgeber suggerieren. Sie manifestiert sich nicht in regelmäßigen 70-Stunden-Wochen, sondern in Phasen besonderer Anstrengung (Moderation vor Ort, Projektpräsentationen), aber auch in Tagen stärkerer Autonomie und niedrigerer zeitlicher Belastung (z. B. Angebotserstellung, Konzeption, Nachbereitung von Trainings). Für die meisten HR-Berater gilt, dass die verfügbare Zeit für Freunde sich gegenüber der Studienzeit verringert oder sich zumindest anders verteilt. Besonders schwer ist es für HR-Berater, regelmäßig Hobbys nachzugehen. „Was, Du kommst nicht mehr jeden Montagabend um 17.30 Uhr zu unserer Doppelkopfrunde? Typisch Berater...“ Und auch Sportveranstaltungen an den Wochentagen sind aufgrund der Reisezeiten kaum einzuhalten. Wichtig ist in diesem Zusammenhang ein realistischer Umgang mit der eingeschränkten zeitlichen Verfügbarkeit.

Berater
Trainieren
Coachen



Thomas Saller, Johannes Sattler,
Lars Förster

HAUFE.

Saller/Sattler/Förster
Beraten, Trainieren, Coachen

Im Print haben Sie die Möglichkeit, die Kienbaum-Arbeitsmittel als Kopiervorlagen zu nutzen. Für Ihre tägliche Arbeit stellen wir Ihnen alle wichtigen Arbeitsmittel am Ende des Buches als Kopiervorlagen zur Verfügung. So haben Sie die praxiserprobten und hilfreichen Gesprächsleitfäden, Checklisten und Fragebögen jederzeit zur Hand.

So gehen Sie vor: Vergrößern von DIN A5 auf DIN A4

Stellen Sie auf Ihrem Kopierer die Funktion „Vergrößern“ und dann „von A5 auf A4“ oder „um 141 %“ ein, um die Vorlagen auf das Format DIN A4 zu kopieren.

Bibliographische Information der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliographie; detaillierte bibliographische Daten sind im Internet über <http://www.d-nb.de> abrufbar.

Print: ISBN 978-3-648-01858-3 Bestell-Nr.: 00446-0001

ePub: ISBN 978-3-648-01859-0 Bestell-Nr.: 00446-0100

ePDF: ISBN 978-3-648-01860-6 Bestell-Nr.: 00446-0150

Thomas Saller, Johannes Sattler, Lars Förster
Berater, Trainieren, Coachen
1. Auflage 2011

© 2011, Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Munzinger Straße 9, 79111 Freiburg

Redaktionsanschrift: Fraunhoferstraße 5, 82152 Planegg/München

Telefon: (089) 895 17-0

Telefax: (089) 895 17-290

Internet: www.haufe.de

E-Mail: online@haufe.de

Produktmanagement: Dipl.-Kffr. Kathrin Salpietro

Gesamtbetreuung und Konzeption: Ulrich Leinz, 10829 Berlin

Redaktion und Desktop-Publishing: Lektoratsbüro Peter Böke, 10825 Berlin

Umschlag: Grafikhaus, 80469 München

Druck: fgb • freiburger grafische betriebe, Freiburg

Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Beraten, Trainieren, Coachen

**Thomas Saller
Johannes Sattler
Lars Förster**

**Matthias T. Meifert
(Herausgeber)**

**Haufe Gruppe
Freiburg · Berlin · München**

Inhaltsverzeichnis

Vorwort des Herausgebers	7
Vorwort der Autoren	10
1 Was Ihnen dieses Buch bietet	12
1.1 Überblick über die einzelnen Kapitel	12
1.2 Szenen aus dem Alltag der HR-Berater	15
2 Berufsfeld: HR-Beratung	19
2.1 Aufgabenfelder der HR-Beratung	22
2.2 Basiswissen: Aufbau einer HR-Abteilung	24
2.3 Trends in der HR-Beratung	41
2.4 Ansprechpartner im HR-Management	46
2.5 Formen der Zusammenarbeit in der HR-Beratung	48
2.6 Methodenkompetenzen für HR-Berater	57
2.7 Alltagskompetenzen für HR-Berater	68
Extra 1: Die Sprache der Berater: Jargon oder Fachsprache?	80
Extra 2: Die Strapazen der Berater: Aus dem Koffer leben	87
3 Berufsfeld: Training	94
3.1 Trainingsarten und Trainerkompetenzen	97
3.2 Rahmenbedingungen, Auftragsklärung und Vertragsgestaltung	113
3.3 Trainingsgestaltung und zeitgemäße Didaktik	119
3.4 Umgang mit schwierigen Trainingssituationen	147
3.5 Umgang mit schlechten Ergebnissen	165
3.6 Train-the-Trainer: Überblick über Trainerausbildungen am Markt	176
Extra 1: Smalltalk als Eisbrecher	187
Extra 2: Vor- und Nachteile der Arbeit als Trainerin	194
Extra 3: Interkulturelles Training	208

4	Berufsfeld: Coaching	213
4.1	Arten von Coachings und typische Verläufe	215
4.2	Rahmenbedingungen, Auftragsklärung und Vertragsgestaltung	229
4.3	Wichtige Coaching-Instrumente und -Methoden	240
4.4	Entwicklung neuer Instrumente und Methoden	258
4.5	Selbststeuerung im Coaching	263
4.6	Train-the-Coach: Überblick über Coaching-Ausbildungen am Markt	275
	Extra 1: Wie Unternehmen Coaching sehen	291
	Extra 2: Persönlichkeitscoaching für Studenten	301
	Extra 3: Coaching mit Kind – Erfahrungen einer „Working Mom“	305
5	Beraten, Trainieren und Coachen – Erfahrungswerte und Erfolgsfaktoren	308
5.1	Erfolgsfaktoren für HR-Berater, Trainer und Coaches	308
5.2	Kurzinterviews mit Berufstätigen in der HR-Beratung	319
5.3	Onlinebefragung zum Berufsbild von HR-Beratern	350
5.4	Arbeit als selbstständiger HR-Berater	361
	Extra: Elevator-Pitch – So überzeugen Sie Ihr Gegenüber in 30 Sekunden	366
	Literaturverzeichnis	368
	Stichwortverzeichnis	371
	Autoren	408

Kienbaum-Arbeitshilfen	377
Selbsttest: Ist HR-Beratung für mich das Richtige?	378
Übersicht: Teilnehmerunterlagen	382
Übersicht: Trainermappen	382
Dramaturgien für Trainertätigkeiten	
Feindramaturgie	383
Grobablauf zwei Tage	384
Grobablauf drei Tage	385
Checklisten zum Bereich Training	
Checkliste: Trainerkompetenzen	386
Checkliste: Welche Trainerausbildung ist für mich die richtige?	394
Checkliste: Trainingsgestaltung	396
Checkliste: Packliste für das Training	397
Zehn goldene Trainertipps	398
Checklisten zum Bereich Coaching	
Vorlage: Coaching-Plan	399
Checkliste: Leitfragen an den Auftraggeber des Coachings	400
Checkliste: Leitfragen zum Erstgespräch mit dem Coachee	402
Checkliste: Meine Erwartungen an die Coaching-Ausbildung	404
Zehn goldene Tipps fürs Coaching	407

Vorwort des Herausgebers

In kaum einem anderen Berufsfeld liegen Scharlatanerie und Genialität so eng beieinander wie in der HR-Beratung. Mangels eines eindeutigen Berufsbildes bieten vielerorts selbst ernannte Glücksritter ihre Leistungen im Markt feil. Sei es unter der Überschrift „Führungstraining mit Pferden“ oder „Astro-Coaching mit Herz & Hirn“, das Ziel bleibt gleich. Die offerierten Leistungen sollen den Klienten helfen, mindestens ein besserer Mensch zu werden oder (unbescheiden) zu den Erfolgreichsten der Welt aufzuschließen.

In der Folge ist ein Streit entbrannt, ob die Entwicklung von Personen überhaupt etwas Sinnvolles hervorbringen kann. Das Pendel schwankt zwischen einer methodengetriebenen Euphorie und einem ausgeprägten Kulturpessimismus. Die Optimisten frohlocken, dass bei richtiger Gestaltung des Lernarrangements selbst die menschen-scheuesten Wesen zu Spitzen-Führungskräften werden können. Die Skeptiker hingegen rufen laut, alles sei „(Weiterbildungs)Lüge“ und verdächtigen alle Maßnahmen der Personalentwicklung als unnütz.

Auch die Fachwelt ist in dieser Frage gespalten. Angesichts einer unübersichtlichen und unbefriedigenden (Markt-)Situation wird schon seit geraumer Zeit diskutiert, wie die Qualifikation des Personals in der HR-Beratung professionalisiert werden kann, um zumindest die größte „Quacksalberei“ zu verhindern. Es wird unter anderem die Forderung nach einer stärkeren „Kriterienorientiertheit“ gestellt. Gemeint ist eine Spezialisierung und Akademisierung des Berufswissens hin zu einem Expertenstatus (vgl. z. B. Faulstich, Döring et al.).

Die HR-Berater sollen in die Lage versetzt werden, in konkreten Situationen ihre Qualifikation angemessen anzuwenden. Dazu bedarf es Voraussetzungen.

Gefordert werden:

- festgelegte Ausbildungs- und Fortbildungswege für den Zugang zum Expertenstatus,
- klar definierte Zugangsvoraussetzungen, welche den Bewerberkreis einschränken und ein Mindestmaß an Homogenität sichern,
- spezifische Einkommens- und Aufstiegschancen, welche ein Sozialprestige verleihen und ein auf die Arbeitstätigkeit bezogenes professionalisierungstypisches Ethos ermöglichen,
- Interessenvertretungen in Form von Berufsverbänden zur Durchsetzung von Interessenlagen.

In den letzten Jahren hat sich einiges getan. So schießen die Aus- und Fortbildungen für Trainer, Coachs und Berater wie die Pilze aus dem Boden und auch die Hochschulen haben sich dieses Marktes angenommen. Seit längerem existieren so auch einige Angebote von zielgruppenspezifischen, postgradualen Studiengängen im deutschsprachigen Raum. So bietet z. B. die Universität Bern das Nachdiplomstudium „Weiterbildungsmanagement“, die Universität Bielefeld das weiterbildende Studium „Betriebliche Bildung/Personalentwicklung“, die Universität Dresden das Ergänzungsstudium „Berufliche Erwachsenenbildung“, die Universität Landau den Studiengang „Bildungsmanagement“ mit Masterabschluss oder die Deutsche Weiterbildungsuniversität die Qualifizierung „Bildungs- und Kompetenzmanagement“ an. Dennoch besteht hier mit Sicherheit für die Zukunft ein noch größeres Potenzial.

Das vorliegende Buch liefert einen wertvollen Beitrag zu einer Professionalisierung von HR-Beratern. Es führt leicht verständlich und fachkundig in das Berufsfeld ein. Es erläutert die Basiskompetenzen der Berater und kann sich die augenzwinkernden Praxiskommentare nicht verkneifen, die den Alltag ausmachen.

Ich wünsche Ihnen, verehrte Leserinnen und Leser, eine gewinnbringende Lektüre. Vielleicht werden auch Sie angesteckt von der Begeisterung unserer Autoren, die seit vielen Jahren in diesem Berufsfeld tätig sind. Für diejenigen unter Ihnen, die bereits Kolleginnen und Kollegen sind, bin ich mir sicher, dass auch Sie noch einige

neue Hinweise erhalten oder einfach die eine oder andere überspitzt formulierte Situation wiederfinden, die Sie in Ihrem Alltag bereits erlebt haben. Auch wenn ich persönlich auf nahezu zwanzig Jahre Erfahrung im HR-Consulting zurückschaue: Das Buch hat es in sich!

Matthias T. Meifert

Mitglied der Geschäftsleitung und
Herausgeber der Edition Kienbaum bei Haufe

Vorwort der Autoren

Sie werden feststellen, dass wir uns beim Verfassen dieses Buches an die männliche Schreibweise gehalten haben. Dies soll ausdrücklich keine Geringschätzung weiblicher Berater, Trainer oder Coachs bedeuten. Entschieden haben wir uns für diese Schreibweise lediglich aufgrund der besseren Lesbarkeit. Wir hoffen, Sie werden uns dies nachsehen.

Der Beitrag der Koautorinnen und -autoren

Ein Buch zu schreiben macht zwar Spaß, ist manchmal aber gar nicht so einfach, weil man unzählige Ideen hat. Einige davon kann man gut umsetzen. Bei anderen ist es schwieriger, weil das nötige Wissen, die Erfahrung oder Ähnliches fehlen.

Wir hatten beim Schreiben dieses Buches das Glück, auf ein großes Netzwerk von Beratern, Trainern und Coachs bauen zu können, die uns unterstützt haben. Ganz herzlich bedanken möchten wir uns bei allen Koautorinnen und -autoren, die zum Entstehen dieses Buches beigetragen haben. Dies sind Nina Noormann-Becht, Achim Mollbach, Maria Hoppen, Yue Yang, Marie-Luise Retzmann, Barbara Foitzik, Dirk Weiß, Bernd Baumann, Anne Zeyer, Peter Henn, Andrea Datan, Martina Cohrs und André Wolff. Vielen herzlichen Dank für Ihr großes Engagement, Ihre Tipps und Tricks!

Der Beitrag der Interviewpartner

Außerdem möchten wir uns bei all jenen bedanken, die bereit waren, sich von uns interviewen zu lassen und uns an ihren Erfahrungen teilhaben zu lassen. Dies sind Karen Seelmann-Eggbert, Torsten Brandenburg, Marc Minor, Katharina Gürthler, Norbert Hildebrandt, Thorsten Veith, Andrea Nienaber sowie weitere Gesprächspartner mit interessanten Hintergrundinformationen. Danke für Ihre interessanten und realistischen Einblicke in Ihre tägliche Arbeit.

Der Beitrag der Studienteilnehmer

Die oben genannten Personen haben selber Teile des Buches geschrieben oder dazu beigetragen. Darüber hinaus gibt es jedoch zahlreiche Personen, die indirekt an der Entstehung von „Beraten, Trainieren, Coachen“ beteiligt waren, z. B. durch die Teilnahme an unseren Studien. Hier denken wir besonders an die zahlreichen Trainer, Berater und Coachs, von denen wir in den letzten Jahren abschauen durften oder die wir selber ausgebildet und supervidiert haben. Unsere vielen lieben Trainerkollegen bei Kienbaum und bei Kooperationspartnern wie der Bundesagentur für Arbeit seien hier nur beispielhaft genannt. Vielleicht findet sich der eine oder andere auf den folgenden Seiten wieder?

Wieder gilt unser besonderer Dank auch der professionellen Unterstützung durch unsere Ansprechpartnerin im Haufe-Verlag, Kathrin Menzel-Salpietro, sowie durch die Redakteure Peter Böke und Ulrich Leinz. Ein herzliches Dankeschön für die gute Zusammenarbeit.

1 Was Ihnen dieses Buch bietet

Viele jüngere Menschen, die wir in unserer Berufstätigkeit kennengelernt haben, interessieren sich für die Arbeit als HR-Berater, Trainer oder Coach. Das Interesse an diesem Arbeitsfeld ist besonders bei vielen Studenten, Praktikanten und Diplomanden aus dem sozial- und wirtschaftswissenschaftlichen Bereich groß. Die Vorstellungen über genauere Arbeitsbedingungen, Tätigkeiten, notwendige Kompetenzen, Werkzeuge und Kenntnisse sind jedoch meistens weniger ausgeprägt. Wir glauben jedoch, dass „Beraten, Trainieren, Coachen“ nicht nur für Berufseinsteiger eine interessante Lektüre sein kann. Denn auch bei Persönlichkeiten mit vielen Jahren Berufserfahrung stellen wir eine hohe Affinität zu diesen beratenden Tätigkeiten fest. Manche sprechen uns ganz offen an, welche Möglichkeiten wir für sie sehen, in die HR-Beratung zu wechseln. Sie arbeiten zum Beispiel gedanklich an ihrem „Einstieg aus dem Ausstieg“ im Unternehmen, wollen sich also selbstständig machen. Andere wählen den Weg in die organisations- und konzerninterne HR-Tätigkeit, um sich z. B. als freigestellte Trainer innerhalb ihres Unternehmens stärker um Themen, die ihnen am Herzen liegen, kümmern zu können. Für all die oben genannten Personengruppen ist dieses Buch gedacht. Wir wollen Ihnen auf den nächsten Seiten einen Einblick in dieses zugleich faszinierende wie herausfordernde Betätigungsfeld geben und Sie genauer über die Tätigkeit als HR-Berater, Trainer und Coach informieren.

1.1 Überblick über die einzelnen Kapitel

Jedes der drei Hauptkapitel (Kapitel 2 bis 4) beginnt mit einer Beschreibung, was wir unter der jeweiligen Tätigkeit verstehen. Es enthält Beispiele für typische Themenstellungen sowie einen Überblick über die einzelnen Unterkapitel. Insbesondere im Kapitel zur HR-Beratung (Kapitel 2), haben wir einige Abschnitte mit hilfrei-

chem Hintergrundwissen hinzugefügt, weil dieses Kapitel auch die Grundlagen für die beiden folgenden Kapitel schafft. Training und Coaching sind natürlich Teilgebiete der HR-Beratung. Wir glauben, dass man – egal ob in der Rolle als Berater, Trainer oder Coach – Unternehmen besser bei Personalfragen beraten kann, wenn man versteht, wie HR-Abteilungen aufgebaut sind und was ihre Tätigkeiten sind.

Instrumente und Techniken

Im Anschluss wollen wir Ihnen in jedem Kapitel Instrumente und Techniken vorstellen: Von der richtigen Auftragsklärung in HR-Beratungsprojekten über die Gestaltung von Übungen in Trainings bis hin zur Anwendung von Hypothesen und systemischen Frage-techniken im Coaching.

Erfahrungswerte und Praxistipps

Das Buch wäre jedoch nicht vollständig, wenn es nicht auch auf Schwierigkeiten in den jeweiligen Tätigkeitsbereichen eingehen würde. Insofern haben wir auch diesem Thema unsere Aufmerksamkeit gewidmet und in jedem Kapitel Erfahrungswerte und Praxistipps zum Umgang mit den jeweils spezifischen, konkreten Herausforderungen zusammengefasst. Was packt man als HR-Berater für eine Woche mit fünf verschiedenen Terminen in den Koffer? Wie gelingt es, trotz der häufig zeitintensiven und herausfordernden Tätigkeit genug Zeit und Energie für Familie und Freunde zu finden? Wie geht man als Trainer damit um, wenn Teilnehmer das Seminar stören oder sabotieren? Wie kommt man wieder auf die Beine, wenn das Abschluss-Feedback vernichtend war? Und wie gelingt es einem Coach, geheime Aufträge des Auftraggebers („Berichten Sie doch mal, ob mein Mitarbeiter überhaupt für seine Stelle geeignet ist!“) abzuwenden?

Gastkapitel zu besonderen Themen

Um die vielen Facetten der beschriebenen Arbeitsfelder deutlicher zu machen, war es uns wichtig, auch andere Praktiker zu Wort

kommen zu lassen. Sie finden daher über diese Abschnitte verteilt auch Gastkapitel zu verschiedenen Themen. Sie beschreiben zum Beispiel die besondere Herausforderung, die Doppelrolle als junge Mutter und selbstständiger Coach unter einen Hut zu bekommen, Besonderheiten von Trainings im interkulturellen Kontext mit chinesischen Teilnehmern oder relevante Unterschiede zwischen Persönlichkeits- und Business-Coachings.

Auch zu Möglichkeiten des Einstiegs in die jeweiligen Bereiche haben wir recherchiert. Wir stellen wichtige Einstiegskriterien und klassische Organisationsformen von HR-Beratungen vor und geben einen Überblick über ausgewählte Trainings- und Coaching-Ausbildungen.

Kapitel 5 spannt den Bogen über die zuvor beschriebenen Abschnitte, fasst zusammen und hält weitere Praxisbeispiele bereit. Neben einem Überblick über tätigkeitsübergreifend relevante Kompetenzen wie Humor, Flexibilität oder Empathie diskutieren wir hier auch Techniken der Selbstvermarktung, insbesondere die Netzwerkbildung für nichtselbstständige und selbstständige HR-Berater, Trainer und Coachs.

Interviews mit Trainerpersönlichkeiten

Wie in anderen Berufen auch, lernt man als HR-Berater nie aus. Insbesondere den Austausch mit anderen in diesem Bereich professionell Tätigen empfinden wir selbst immer wieder als sehr bereichernd. Erneut kommen daher im fünften Kapitel verschiedene Praktiker zu Wort. Sie finden hier Interviews mit acht interessanten Berater- und Trainerpersönlichkeiten aus ganz unterschiedlichen Bereichen sowie die Ergebnisse einer speziell für dieses Buch durchgeführten Studie zu Tätigkeitsschwerpunkten, Arbeitsbedingungen und Herausforderungen von 67 HR-Beratern, Trainern und Coachs.

1.2 Szenen aus dem Alltag der HR-Berater

Arbeiten als Trainer und Coach – ein Traumjob! Zweimal in der Woche für einen Tag vor einer kleinen Gruppe von Führungskräften stehen und ein paar Theorien vortragen und schon ist der Lebensunterhalt gesichert – was könnte es für einen schöneren Beruf geben? Weit gefehlt! Der Beruf des HR-Beraters kann mitunter auch einmal anstrengend bis hin zu nervenaufreibend sein. Das folgende Kapitel beschreibt – zugegebenermaßen stark überspitzt und etwas ironisch –, wie die Arbeit als Trainer, Coach oder Berater manchmal auch aussehen kann.

Die Geschichte ist ein Sammelsurium verschiedener Situationen, die uns selbstständige Coachs und Trainer, aber auch Berater verschiedener Unternehmensberatungen berichtet haben. Auch wenn sie in dieser Form sicher noch nicht geschehen ist, beschreibt sie doch gut die Vielfältigkeit und Arbeitsverdichtung, die der Beruf des HR-Beraters mitunter mit sich bringen kann.

Szenen aus dem Leben eines HR-Beraters

Es ist Freitag einer anstrengenden Woche von Falk Führmann: Montag und Dienstag Assessment-Center in München, jeweils von 8:00 Uhr bis 20:00 Uhr, 30 Minuten Mittagspause, Abendessen gemeinsam mit den Kandidaten, zwischendurch Telefonate. Von dort am Abend direkt nach Frankfurt, am nächsten Morgen Workshop mit der Geschäftsleitung eines Onlinebuchhändlers, es geht um die Optimierung des Employer-Brandings zur Steigerung der Unternehmensattraktivität als Arbeitgeber für High Potentials. Mittwochabends ab 18:30 Uhr Fahrt im Mietwagen weiter nach Köln, während der Fahrt und danach Telefonkonferenzen mit Kollegen bis ca. 21:00 Uhr. In Köln ein Training für Bereichsleiter eines Versicherungskonzerns, dann zurück nach Berlin, gegen Mitternacht zuhause angekommen, um 2:00 Uhr ins Bett gefallen.

Jetzt ist es Freitag, 8:15 Uhr, Falk ist seit 7:30 Uhr im Büro und müde von der Woche und der kurzen letzten Nacht. Heute ist nun zum Wochenabschluss der „Kick-off“ eines Veränderungsprojektes für die Einführung eines Shared Servicecenters eines wichtigen Kunden in der Nähe von Mannheim. Der Leiter des Centers wird natürlich da sein, außerdem ca. 10 Führungskräfte verschiedener Ebenen, vom Bereichs- bis zum Teamleiter und natürlich der Betriebsrat. Die interne Stimmungslage zum Projekt ist eher durchwachsen.

Um 8:55 Uhr ist Check-in am Flughafen Berlin-Tegel. Fahrzeit um diese Tageszeit vom Büro zum Flughafen: 30 Minuten. Wenn man einigermaßen gut durchkommt, geht es auch in 25 Minuten. Falk Führmann sitzt noch in seinem Büro, um ihn herum liegen sein quasi leeres Blackberry und diverse Stapel von Unterlagen, die alle heute Nachmittag unbedingt mit dabei sein müssen. Die Teilnehmerliste kommt gerade aus dem Drucker. Es ist 8:17 Uhr, also noch viel Zeit, bis der Flug geht.

8:18 Uhr: Falk muss dringend noch das Ladegerät seines Computers einstecken.

8:20 Uhr: Jetzt aber das Taxi rufen! Es ist dauernd besetzt, in Berlin ist Berlinale. Daran hatte er gar nicht gedacht.

8:21 Uhr: Tasche zusammenpacken. Falks Material ist über den Schreibtisch verteilt, ein Teil der Kick-off-Unterlagen ist noch im Drucker, das Ladegerät für Falks Blackberry hat sich sein Kollege Nico vorhin „mal kurz ausgeliehen“. Jetzt ist er irgendwie verschwunden.

8:23 Uhr: Wieder das mit dem Taxi versuchen, es klappt.

8:24 Uhr: Jacke anziehen, tief im Unterbewusstsein der Gedanke: Wo ist eigentlich meine Krawatte für heute Nachmittag?

8:50 Uhr: Ankunft am Flughafen, jetzt Taxi bezahlen. Der Fahrer nimmt keine Kreditkarten, Bargeld ist aber aus. Zum Glück gibt es am Gate 4 einen EC-Automaten, es folgt ein Sprint, der Koffer bleibt beim Taxifahrer als Pfand.

8:55 Uhr: Flugticket am Schalter holen ... Online-Check-in war nicht möglich, da es nach Mannheim mit einer winzig kleinen Fluggesellschaft geht.

Die 30 Minuten bis zum Abflug nutzt Falk, um mit seiner Assistentin zu telefonieren, welche Unterlagen sie ihm bitte für ein Training nächste Woche direkt ins Hotel nach Wuppertal schicken soll. Während er noch eifrig telefoniert und organisiert, hat das Boarding bereits begonnen. Er steigt als einer der letzten ein, es handelt sich um eine kleine Propellermaschine. Mit im Handgepäck eine viel zu volle Laptoptasche sowie ein Koffer, der die Kategorie „Handgepäck“ nur mit viel Wohlwollen der Dame am Check-in erhalten hat.

Er ahnt schon, was nun kommt: Die oberen Gepäckfächer platzen bereits aus allen Nähten. Falk blickt auf das Fach, blickt auf sein Gepäck. Es gibt einfach keinen Platz mehr. Da kommt auch schon die Durchsage: „Schweres Handgepäck verstauen Sie bitte unter Ihrem Vordersitz.“ Falk Führmann weiß sofort, was nun bis Mannheim mit seinen Beinen und Füßen passiert. Sein Nebenmann sieht ihn mitleidig an. Falk stellt fest, dass Platz 3A außerdem direkt neben dem Propeller der Maschine ist. Gut, dass er keine Flugangst hat, denn sonst würde er sich ernsthaft Sorgen machen, wie sich ein abbrechender Propellerflügel auf seine Gesundheit auswirken könnte, wenn dieser in der Maschine einschlägt.

In der Hoffnung, noch ein wenig schlafen zu können, versucht er auf dem winzigen Platz eine angenehme Sitzposition zu finden. Das stellt sich jedoch als schwierig heraus, da die Lehne viel zu kurz ist, die Beinproblematik hatte er ja bereits beim Einsteigen erwartet. Der Steward ist zwar freundlich, aber unglaublich geschäftig: erste Runde durchs Flugzeug mit der Frage, ob jemand Zeitschriften haben möchte, dann zweite Runde: Frühstückstabletts für die erste Klasse (die auch nicht mehr Platz hat), dritte Runde: kleinen Snack verteilen, vierte Runde: Getränke ausgeben; dann noch zwei Runden, um Getränke wieder einzusammeln. Schlaf könnte aber zwischendurch auch nicht schaden ... wäre da nicht der Captain. Scheinbar ist es viel zu laut im Cockpit der kleinen Maschine, sodass er die Lautsprecheranlage voll aufdreht für seine Begrüßung kurz nach dem Start, eine Verabschiedung kurz vor der Landung und dann noch einen Wetterbericht zum Zielort zwischendurch.

Also landet Falk ohne weiteren Schlaf in Mannheim. Dafür gibt es eine Vollbremsung aufgrund der kurzen Landebahn des Sportflughafens. Falk rollt mit dem Flugzeug direkt bis vor die Tür des Flughafengebäudes (Terminal 1 von 1, Gate 1 von 1). Trotz eingeschlafener Beine macht er sich direkt auf den Weg zu Sixt, um seinen Wagen für die 80 Kilometer lange Weiterfahrt in ein idyllisches, aber ausgesprochen abgelegenes Sporthotel in der Nähe von Heilbronn abzuholen. Gut, dass er ein Navigationssystem gebucht hat. Leider ist die Sixt-Station so klein, dass sie einfach keines liefern kann.

So findet sich Falk Führmann wenig später mit einer ausgedruckten map24-Wegbeschreibung irgendwo zwischen Waibstadt und Eschelbronn wieder.

An einer Tankstelle wird ihm geholfen. Bis Heilbronn verläuft die weitere Fahrt ereignislos. Etwa 30 Minuten vor Beginn fährt er in die Tiefgarage des Hotels. Er legt seine Krawatte an, atmet zweimal tief durch, schultert die Unterlagen und nimmt den Fahrstuhl. Oben nimmt ihn der Personaler des Kunden in Empfang: „Hallo Herr Führmann! Pünktlich wie immer, schön dass Sie da sind, wir können dann gleich starten.“

Der Termin verläuft hervorragend. Im Anschluss geht es zurück zum Flughafen.

Der Flug nach Berlin hat eine halbe Stunde Verspätung. Diese weiß Falk natürlich sinnvoll zu nutzen. Er telefoniert mit einem Kollegen, der unbedingt mit ihm einen Workshop diskutieren möchte. Zurück in Berlin im Taxi muss er noch rasch den Computer aufklappen und das Fotoprotokoll an die Teilnehmer des letzten Workshops schicken, dabei versucht der gesprächige Taxifahrer mit ihm über seine Vorlieben für Motorräder zu sprechen. Dieser erklärt, dass er seit einem Jahr einen Führerschein habe und wie das alles so funktioniere mit dem Motorradfahren. Kennt Falk leider alles schon, denn er fährt selbst seit vielen Jahren, was der Taxifahrer nicht einmal merkt, als Falk ihm auf 10 kg genau sagen kann, wie schwer dessen Maschine ist. Also: Ohren auf Durchzug und weiter nach dem Fotoprotokoll auf der Festplatte suchen.

Um 20:30 Uhr am Freitagabend kommt Falk zu Hause an. Er wird nun erst mal einkaufen gehen. Der Kühlschrank ist mal wieder leer.

2 Berufsfeld: HR-Beratung

Kapitel 2 soll Ihnen eine Übersicht über Tätigkeitsfelder, Herausforderungen und wichtige Methoden- und Alltagskompetenzen von HR-Beratern geben. Während viele Menschen, die im HR-Umfeld tätig sind, primär mit Trainings (Kapitel 3) und Coachings (Kapitel 4) ihren Lebensunterhalt verdienen, wollen wir in diesem Kapitel auch andere Dienstleistungen, die Selbstständige und Berater in kleineren und größeren Beratungen im HR-Bereich erbringen, beleuchten.

Zum Themenfeld „Arbeiten in der Unternehmensberatung“ und „Einstieg in Unternehmensberatungen“ sind bereits, insbesondere im angloamerikanischen Bereich, zahlreiche Bücher geschrieben worden. Häufig fokussieren diese auf das Einüben in wichtige Modelle („Five Forces“ von Porter, BCG-Matrix), die Gestaltung perfekter Präsentationsfolien (Anwendung des pyramidalen Denkens und des „Minto-Prinzips“) oder aber auch auf das Lösen von Mini-Fällen, „Guesstimates“ und „Brain Teasern“ in den harten Einstellungsinterviews für McKinsey und Co.

Dieses Kapitel möchte einen etwas anderen Schwerpunkt legen. Zum einen wollen wir genauer erklären,

- was Beratung im HR-Bereich überhaupt ausmacht,
- was typische Projekte sein könnten,
- wer einem auf der Kundenseite gegenübersteht und
- wie sich HR-Beratungen selber organisieren.

Zum anderen wollen wir – auf Grundlage von Erfahrungswerten und gelegentlich mit einem Augenzwinkern – Tipps und Techniken zum erfolgreichen Arbeiten im HR-Beratungsfeld zusammenfassen. Diese reichen von der richtigen Auftragsklärung über das regelmäßige Aufladen der eigenen Energiebatterien bis hin zum Vermeiden des berüchtigten Beraterjargons.

Was Sie in Kapitel 2 lernen

Zunächst erhalten Sie einen Überblick zu den einzelnen Teilkapiteln aus Kapitel 2. So haben Sie die Möglichkeit, gezielt diejenigen Themen auszuwählen, die für Sie von besonderem Interesse sind.

- **Kapitel 2.1** stellt überblicksartig verschiedene Projekte und Aufgabenfelder innerhalb der HR-Beratung dar. Schon dieser kurze Abschnitt wird zeigen, wie vielschichtig, herausfordernd, aber auch interessant Beratungsleistung im HR-Umfeld sein kann.
- „Kontextwissen“ ist das Schlagwort, mit welchem sich die nächsten Kapitel am besten beschreiben lassen. **Kapitel 2.2** gibt ein detailliertes Bild über die Aufgaben und Tätigkeiten von HR- oder Personalabteilungen. Grundgedanke ist der folgende: Auftraggeber und Gegenstand zahlreicher HR-Beratungsdienstleistungen wird das interne Personalgeschäft eines Unternehmens und einer Organisation sein. Wir glauben daher, dass es wichtig ist, das Innenleben von Personalabteilungen zumindest ansatzweise zu verstehen. Sollten Sie sich also schon immer gefragt haben, was ein HR-Businesspartner eigentlich tut und wie sich Employee und Labor-Relations-Abteilungen unterscheiden, sind Sie in diesem Kapitel richtig. Aber auch auf die Fragestellung, wie wichtig intensive eigene Unternehmens- und HR-Erfahrung wirklich für die Beratungstätigkeit ist, werden wir in diesem Abschnitt eingehen.
- **Kapitel 2.3** stellt eine aktuelle Studie zur Arbeit von Personalabteilungen vor. Es geht dabei um neue Trends im HR-Bereich mit einem Fokus auf den Themen Learning- und Talent-Management. Auch dieses Kapitel dient dem besseren Verständnis, was in der HR-Beratung einen Mehrwert bieten kann.
- Das **Kapitel 2.4** stellt die Studie „Why we love HR“ vor. Sie beschreibt Interessenlagen und Motivstrukturen von Hochschulabsolventen, die gerne im HR-Bereich arbeiten möchten. Das Kapitel hilft dabei, besser zu verstehen, wer Ihnen in Beratungsprojekten in Zukunft gegenüberstehen wird. Somit können Ihnen **Kapitel 2.2 bis 2.4** dabei helfen, sich besser in die Herausforderungen von Kunden einzudenken – und Ihnen unter Umständen auch Lust darauf machen, in diesem herausfordernden Bereich zu arbeiten!

- **Kapitel 2.5** ist der konkreten Arbeit in HR-Beratungen gewidmet. Wir stellen zunächst verschiedene Organisationsformen (von der klassischen HR-Beratung bis zur Selbstständigkeit) vor und beschreiben typische Einstiegsmöglichkeiten. Außerdem geben wir Tipps, worauf bei der Neueinstellung von Hochschulabsolventen besonders geachtet wird.
- Die tatsächlichen *fachlichen* Anforderungen sind je nach Teilbereich der HR-Beratung sehr unterschiedlich. Im **Kapitel 2.6** beschreiben wir typische *methodische* Anforderungen an HR-Beratungsprojekte. Unsere Tipps und Empfehlungen betreffen Bereiche wie die Auftragsklärung, Gestaltung von Projekten, Sammlung von Daten, Beziehungsgestaltung zum Klienten und die Präsentation von Ergebnissen.
- Neben Tipps zu methodischen Kompetenzen wollen wir aktuellen und zukünftigen Beratern auch Empfehlungen zu den Alltagskompetenzen des Beraters geben. So interessant der Beruf auch ist; er ist auch anstrengend und beinhaltet viele Fallstricke. In **Kapitel 2.7** „Alltagskompetenzen für HR-Berater“ behandeln wir Themen wie das eigene Auftreten, auch im privaten Umfeld, das Balancieren der Ressourcen Geld und Zeit und die eigene Gesundheit und Fitness als Berater.
- Sind Sie schon mal „bilateral Essen gegangen“ oder haben Sie eine „Senioritätserweiterung“ durchgeführt? Die Beratersprache ist nicht überall beliebt und mitunter auch nicht schön anzuhören. Im humorvoll aufbereiteten „**Extra 1: Die Sprache der Berater: Jargon oder Fachsprache?**“ beschäftigen wir uns eingehend mit der Fragestellung: Wann ist die Beratersprache nützlich und angebracht, wann ist sie als exklusiver Jargon eher geschäftsschädigend?
- Falk Führmann, unser Held aus der Einleitung, wird uns auch im Abschnitt „**Extra 2: Die Strapazen der Berater: Aus dem Koffer leben**“ beschäftigen, der sehr praktisch und erfahrungsorientiert angelegt ist. Wir plaudern aus dem Nähkästchen und geben Tipps zum Umgang mit der für den Berater typischen Reiserei. Was packe ich in meinen Koffer? Wie finde ich mein Auto im Parkhaus des Flughafens nach einer Reiseweche wieder?

2.1 Aufgabenfelder der HR-Beratung

Was passiert in HR-Beratungen eigentlich? Eine Definition fällt auch nach mehreren Jahren Tätigkeit in diesem Berufsfeld gar nicht leicht. Einige bewusst unterschiedlich gewählte Beispiele können dabei helfen, uns dem Begriff der HR-Beratung anzunähern.

HR-Beratung umfasst zum Beispiel:

- die Durchführung von Assessment-Centern bei der Besetzung von Stellen für eine Firma
- die Erstellung und Analyse von Stellenbeschreibungen und der Bewertung des Anspruchsniveaus von Jobs zur Eingruppierung von Tarifmitarbeitern in bestimmte Lohngruppen
- die strategische oder operative Unterstützung beim Outsourcing von Aufgaben von HR-Abteilungen (z. B. Lohn/Gehalt, Berichtswesen), oft bei größeren Unternehmen
- das Coaching und Training von Mitarbeitern aller Ebenen, inkl. Führungskräfteentwicklung
- die Konzeption oder die Moderation von Team-Workshops, Konflikt-Workshops, Großgruppenveranstaltungen bei Veränderungsthemen in Organisationen etc.
- die Durchführung und Auswertung von Mitarbeiterbefragungen, 360-Grad-Feedbacks, Führungskräftefeedbacks etc.
- die Entwicklung und Einführung von IT-basierten Lernsystemen (z. B. zur Trainingsverwaltung oder als „Online-Learning-Programme“)
- die Erstellung von Einstellungsverträgen, Aufhebungsverträgen, Sozialplänen u. Ä. (Schnittstelle zur Arbeit von Anwaltskanzleien)
- das Vergütungsmanagement, also die Berechnung von Vorstandsgehältern, die Erstellung, Berechnung und Verwaltung von Modellen der betrieblichen Altersvorsorge etc.
- die Entwicklung neuer Unternehmenswerte oder Führungsleitlinien mit Mitarbeitern und/oder der Geschäftsführung

Wer ist der Auftraggeber?

Kundenseitiger Auftraggeber der HR-Beratung ist im Allgemeinen die HR- oder Personalabteilung. Die tatsächliche Interaktion kann dann mit allen möglichen Mitarbeitern der Organisation geschehen, vom Geschäftsführer bis hin zum Meister in der Produktion, vom Sachbearbeiter bis hin zum Hochschulrektor, der sich von einem Berater im Einzel-Coaching „fit“ machen lässt.

Man sieht, dass das Feld der Tätigkeiten in der HR-Beratung unvorstellbar vielseitig ist – so vielseitig wie die Themen, die von Kunden personalseitig angefragt werden. Dabei gibt es kaum Beratungshäuser, die alle oben genannten Dienstleistungen standardgemäß anbieten. Während eine Beratung sich vielleicht auf das Thema „Begleitung von Veränderungsprozessen“ oder „Unternehmenskommunikation intern“ spezialisiert hat, fokussiert eine andere auf die Begleitung von Outsourcingprozessen oder den Aufbau von „HR-Shared-Service-centern“. (Das sind zentrale Abteilungen, in denen für alle Geschäftseinheiten eines Konzerns personalnahe Dienstleistungen gebündelt werden, wie z. B. die Erstellung von Zeugnissen, die Suche nach Azubis oder die Berechnung von Gehaltsbestandteilen von „Expatriates“.)

Beispiel: Unternehmensberatungen mit großem HR-Anteil

Die Unternehmensberatung Kienbaum ist im HR-Bereich relativ vollständig aufgestellt, Aon Hewitt und Hay sind ebenfalls relativ umfassend arbeitende Beratungen mit großem HR-Anteil. Aber auch die großen Strategieberatungen, Personalberatungen („Headhunter“) und einige Anwaltskanzleien bieten Teile der oben genannten Dienstleistungen an.

Welche Studienfächer sind für die HR-Beratung hilfreich?

Da die Tätigkeiten komplex und vielseitig sind, gibt es auch keine Studiengänge, die komplett auf alle beschriebenen Tätigkeiten ausgerichtet sind. Mit Sicherheit gibt es Teilbereiche der HR-Beratung, in denen Sie sich mit bestimmten Studienhintergründen zunächst einmal leichtertun werden, weil Sie Vorwissen in die Beratung mit-

bringen. Denken wir z. B. an Psychologie (Arbeits- und Organisationspsychologie), wo Inhalte und Methoden des Assessment-Centers oder der Einstellungsdiagnostik bereits Studieninhalte sind. In der Wirtschaftspädagogik geht es im Studium zum Teil um den Bereich der Weiterbildung. Häufig müssen Studenten in entsprechenden Seminaren schon selber Seminarkonzepte entwickeln.

Dennoch finden sich auch in HR-Beratungen Hochschulabsolventen aller möglichen Studienrichtungen. Das gilt auch für Strategieberatungen, bei denen sich Wirtschaftswissenschaftler ebenso wie Juristen, Physiker, Maschinenbauer, Informatiker oder Theologen finden. Ein Schwerpunkt wird mit Sicherheit in sozialwissenschaftlichen und betriebswirtschaftlichen Studiengängen zu finden sein. Wollen Sie im Bereich der betrieblichen Altersvorsorgeplanung arbeiten oder HR-Abteilungen in arbeitsrechtlichen und sozialversicherungsrechtlichen Fragen beraten, können Abschlüsse in den Studiengängen Mathematik oder Jura aber durchaus auch hilfreich sein.

2.2 Basiswissen: Aufbau einer HR-Abteilung

Es hilft für die Arbeit als HR-Berater, wenn man Organisationen und Firmen bereits „von innen gesehen hat“. Das Wissen über Prozesse und Abläufe in Organisationen erhöht die Möglichkeit, Mehrwert zu stiften und reduziert die Gefahr, nicht durchsetzbare Empfehlungen zu entwickeln oder das, was wirklich in Organisationen passiert, nicht zu verstehen.

Beispiele: Fehlende Unternehmenserfahrung rächt sich

Beispiel 1: Fehlender Kundenkontakt

Ein HR-Berater ohne Unternehmenserfahrung soll in einem Assessment-Center bei einem internen Bewerber eines Handelkonzerns die Kompetenz „Kundenorientierung“ in Interviews und Rollenspielen überprüfen. Da er noch nicht in einem Handelskonzern gearbeitet hat und somit Kundenkontakt noch nie hautnah von Unternehmensseite her erleben durfte, kann er den Ausführungen des Interviewpartners zu Problemen mit seinen Kunden nur teilweise folgen. Es fällt ihm schwer einzuschätzen, ob die Aussagen des Interviewpartners eine Einschätzung seiner Kompetenz erlaubt.

Beispiel 2: Fehlende Kenntnis von Strukturen betrieblicher Mitbestimmung

In einem Change-Workshop mit mehreren Abteilungsleitern geht es um die Themen Macht und Mikropolitik. Auch Konflikte mit dem Gleichstellungsbeauftragten werden thematisiert. Der Moderator und Change-Begleiter hat keine Unternehmenserfahrung. Er versucht sich unauffällig aus der Affäre zu ziehen, da er noch nie einen Betriebsrat kennengelernt hat und nicht genau weiß, was dessen Aufgaben sind. In seiner HR-Beratung gibt es nur vier Mitarbeiter. Auch die Themen „Machtausübung“ und „Allianzen und Netzwerke, die notwendig sind, um in der Hierarchie aufzusteigen“ konnte er in seiner Beratung noch nicht selber erleben.

Beispiel 3: Fehlende Kenntnis innerbetrieblicher Zuständigkeiten und machtpolitischer Konstellationen

Beim Mittagessen berichtet der Kunde, Leiter eines HR-Kompetenzzentrums, von persönlichen Konflikten mit dem Arbeitsdirektor an den Schnittstellen. Der HR-Berater erwidert: „Können Sie nicht einfach zum Personalvorstand gehen und den Streit schlichten lassen?“ Er ist sich nicht bewusst, dass der neu eingestellte Personalvorstand in den nächsten Jahren die Anzahl an Personalern im Konzern halbieren möchte und nur nach Gelegenheiten sucht, „problematische Mitarbeiter“ zu entfernen.

Unternehmenserfahrung oder HR-Kenntnisse – was ist wichtiger?

Viele Fälle aus der Praxis zeigen: Als HR-Berater kann man auch ohne intensives internes Unternehmenswissen Projekte erfolgreich durchführen. Man kann sich einen Anteil des notwendigen Wissens auch durch Bücher und Erzählungen von Bekannten aneignen und beim Kunden viele Fragen stellen.

Auf der anderen Seite finden sich in vielen HR-Beratungen Geschäftsführer, Projektleiter oder Berater, die zuvor lange Jahre selber in einer Organisation in der Linie gearbeitet hatten, durch bestimmte Erfahrungen ihre Leidenschaft für personalbezogene Themen entdeckt hatten, um dann irgendwann „aus dem operativen Geschäft auszusteigen“. In vielen Situationen haben HR-Berater mit diesem Hintergrund zwar Vorteile, wie z. B. eine bereits vorhandene

Vernetzung in Unternehmen (mit wichtigen Entscheidern und potenziellen Auftraggebern), aber auch die hohe Glaubwürdigkeit und Fähigkeit, „mitzureden“. Häufig fehlen ihnen aber zunächst andere Fähigkeiten, wie z. B. ein solides Verständnis über Testverfahren und -theorien oder über Coaching-Techniken.

Man sieht: Oft ist in HR-Beratungsprojekten für beides Platz. Den perfekten HR-Berater, der sowohl Breite als auch Tiefe mitbringt, gibt es relativ selten. Manche „alte Hasen“ helfen sich daher bei Kundenauftritten damit, einen HR-Fachexperten mit einem personalnahen Studium einzuladen und die Rollen nach Stärken und Kompetenzen zu verteilen.

Letztlich kann man also sagen, dass Sie als HR-Berater schon direkt nach dem Studium beim Kunden punkten können. Denn Erfahrungen über Abläufe in Organisationen sind nur eine Zutat zum Erfolg in der Tätigkeit. Genauso wichtig sind fachliche Expertise, kommunikative Fähigkeiten, Einfühlungsvermögen und analytische Stärke – alles Stärken, die nicht unbedingt mit jahrzehntelanger Berufstätigkeit korrelieren müssen.

Das Innenleben der HR-Abteilung

Schaden kann es dennoch nichts, als HR-Berater zu wissen, wie eine HR-Abteilung von innen aussieht. Viele Psychologiestudenten beenden beispielsweise das Studium mit sehr gut fundiertem Wissen über die Funktionsweise von Persönlichkeits- und Intelligenztests und den Erfolg verschiedener Trainingsmethoden, wissen aber nicht, was eine „Firmenrichtlinie“ ist und ein „Employee-Relations-Manager“ macht. Daher finden Sie im Folgenden eine kurze Beschreibung des Innenlebens von HR-Abteilungen. Diese ist natürlich nicht vollständig und bei Weitem nicht für jede Organisation in Deutschland eins zu eins übertragbar. Es wird eine Ihrer spannendsten Aufgaben als HR-Berater werden, die individuelle HR-Organisation in Ihrem Kundenunternehmen zu verstehen.

Grundsätzlich haben fast alle Organisationen ab einer bestimmten Größe eine HR-Abteilung oder Personalabteilung. (Die Begriffe werden fortan synonym verwendet.) Bei kleineren Betrieben erledigt normalerweise eine Person die Personalaufgaben mit, wie z. B. ein

Verwaltungsleiter, ein Controller oder aber einfach ein Assistent der Geschäftsführung oder einer der Geschäftsführer. Ab einer Größe von knapp 100 Mitarbeitern haben Unternehmen und Organisationen meist einen eigenen „Personaler“.

In größeren Organisationen und Unternehmen – und das sind jene, die zumeist die Dienste von HR-Beratungen in Anspruch nehmen – gibt es meist ganze HR-Abteilungen. Es gibt zwar viele Studien über das sogenannte Betreuungsverhältnis, also auf wie viele Führungskräfte oder Linienmitarbeiter ein Personaler kommen soll; die Unterschiede in der Praxis sind dabei aber meist zu groß, um ein ideales Betreuungsverhältnis verallgemeinern zu können.

Selbstverständnis der HR-Abteilung

Unserer Erfahrung nach besteht der größte Unterschied im Selbstverständnis der HR-Abteilung auch in der Art, wie sie von den restlichen Mitarbeitern gesehen wird. Ist sie eher dazu da, das Administrative zu erledigen und lässt der Linie alle Möglichkeiten, sich auf das „Business“ zu konzentrieren, ohne sich um „Lästiges“ wie Einstellungsinterviews, Betriebsratsverhandlungen, Kündigungsgespräche etc. zu kümmern? Oder ist sie wirklich ein „strategischer Businesspartner“, der mit daran beteiligt ist, die Firma erfolgreicher zu machen, indem sie z. B. kritische Fähigkeitsdefizite ermittelt und durch gezielte Personalauswahl, Weiterbildung und „Performance-Management“ (regelmäßige Beurteilung der Leistung mit anschließendem Feedback und Coaching) dabei hilft, die Firma erfolgreich zu machen? Weitere Einblicke in diese Fragestellung finden Sie in der Kienbaum-Studie „HR Strategie und Organisation“, aus der wir in Kapitel 2.3 berichten.

Ein bahnbrechendes Buch in diesem Zusammenhang, das jeder HR-Berater gelesen haben sollte, ist das Buch „Human Resources Champion“ von Dave Ulrich, Professor an der Ross School of Business der University of Michigan. Er postuliert, HR habe sowohl die Aufgabe als „Administrative Expert“, als „Employee-Champion“, als „Change-Agent“, als auch als „Strategischer Businesspartner“ zu erfüllen. Im Jahr 2011 reiche es für gute HR-Arbeit nicht mehr aus, sich auf das Administrieren von Personalakten zu beschränken, um einen wirklichen Mehrwert zu leisten. Zum Bereich des Employee-

Champions gehören für ihn Themen wie die Mitarbeiterentwicklung und ein regelmäßiges Assessment des Arbeitsumfeldes sowie die Überwachung des Performance-Managements. Als Change-Agent muss er unter anderem in der Lage sein, bei Veränderungsprozessen zu beraten, zu coachen und zu moderieren. Als strategischer Businesspartner muss er nicht nur die Geschäftsstrategien verstehen, sondern diese auch mitentwickeln und implementieren, insbesondere die auf der Geschäftsstrategie aufbauende Organisations- und Mitarbeiterstrategie.

Viele Firmen haben nach Lektüre des Buches ihre „Personalreferenten“ in „HR-Businesspartner“ oder „Strategischer Business-Account-Manager“ umbenannt. Bei einigen Unternehmen hat sich aber ansonsten nicht viel am Aufgabenfeld der Personaler verändert. Einige HR-Manager sind immer noch diejenigen, die hauptsächlich die Verträge schreiben, die Headhunter kontaktieren, die Reisekostenabrechnungen korrigieren und Trainingsanmeldungen vornehmen. Ein echter HR-Businesspartner hingegen sollte voll auf der Höhe des Geschäfts sein (oft sind HR-Businesspartner jeweils einer Abteilung oder einem Standort zugeordnet). Er sollte genau wissen, was der jeweilige Leiter der Geschäfts- oder Organisationseinheit gerade plant (besser: dies gemeinsam mit ihm planen!), wie die Geschäftszahlen sich entwickeln und wie er die Führungskräfte personalseitig unterstützen kann. Dies geschieht z. B. durch die Erstellung von Qualifizierungsprogrammen, durch die gemeinsame Entwicklung von (Personal-)Strategien, durch die Unterstützung bei der Mitarbeiterkommunikation, durch die Analyse und Verbesserung der personalrelevanten Prozesse oder durch die Suche nach geeigneten Mitarbeitern, um die zukünftigen Herausforderungen zu meistern und Aufgaben zu erfüllen.

Generell ist dabei zu sagen, dass es auch Unternehmen gibt, die sehr erfolgreich operieren, ohne HR-Businesspartner eingeführt zu haben. Letztlich ist die Ausrichtung der HR-Abteilung eine strategische Entscheidung – manche Unternehmen haben sogar überhaupt keine eigene HR-Abteilung, hier werden alle Personalaufgaben von Linienmanagern ausgeführt. Eines muss jedoch gegeben sein: Die HR-Strategie muss auf die Geschäftsstrategie abgestimmt sein!

Kernaufgaben und Themenfelder in HR-Abteilungen

Während HR-Abteilungen im Allgemeinen den Anforderungen als administrativer Experte, Mitarbeiter-Coach, Veränderungsagent und strategischer Businesspartner gerecht werden sollen, müssen sie eine Vielzahl von Einzelaufgaben und Themenfeldern bewältigen oder unterstützen. Dazu haben insbesondere Großunternehmen häufig Unterabteilungen innerhalb des HR-Bereiches.

Recruiting/Personalauswahl

Die Aufgaben von Recruiting/Personalauswahl kennen die meisten Leser sicher recht gut. Beim Employer-Branding, einem Teilbereich des Recruitings, geht es um Marketingkampagnen für potenzielle neue Mitarbeiter, z. B. für Hochschulabsolventen oder Azubis. Verantwortliche gehen auf Absolventenmessen und organisieren firmeninterne Workshops für Studenten. Die Webseite wird gestaltet, Bewerbungen werden gescreent, Anforderungsprofile für Stellen werden mit der Linie zusammen geschrieben und veröffentlicht. So werden Headhunter mit der Besetzung offener Stellen beauftragt, Assessment-Center oder Einstellungsinterviews (mit oder ohne Tests) entweder selber durchgeführt oder eingekauft und evaluiert. Häufig kümmert sich die Abteilung auch um die Einstellungsverträge, das „Betriebsrats-O. K.“ (bei Einstellungen in Deutschland meist ein Muss) und den Onboarding-Prozess, d. h. die Integration neuer Mitarbeiter. Oft sind die Personaler selber für alle genannten Tätigkeiten verantwortlich. In manchen anderen Unternehmen ist die Recruiting-Abteilung jedoch vielmehr dafür zuständig, die Linienmanager zu befähigen, selber zu Absolventenmessen zu gehen oder valide Interviews zu führen. HR arbeitet hier also eher als „Enabler“, wie es in der Praxis häufig genannt wird.

Personalentwicklung

Auch die Aufgaben der Personalentwicklung (Weiterbildungsabteilung; Learning & Development) sind meist gut bekannt. Beispielhafte Themen sind die Entwicklung und Durchführung von Trainings, z. B. für Vertriebsmitarbeiter, Produktionsmitarbeiter, Führungskräfte oder Junior Professionals, die Entwicklung von Karrierepfaden z. B. für technische Berufe und die Durchführung von Deve-

lopment-Centern. Aber auch die Einführung und Verwaltung von Performance-Management-Programmen (also z. B. des jährlichen Feedback- und Bewertungsprozesses, Führungskräftefeedback), die Begleitung von Veränderungsprozessen (manchmal gibt es dafür Organisationsentwicklungsabteilungen, auch Führungskräfte stehen natürlich hier in der Pflicht), der Einkauf und die Evaluation externer Trainer und Coachs, die Durchführung von Bedarfsanalysen zum Qualifikationsbedarf oder die Einführung neuer Lernkonzepte und -welten (z. B. web-based Learning) gehören zu den Aufgaben.

Organisationsentwicklungsabteilung

Eine Organisationsentwicklungsabteilung (OE) beschäftigt sich eher mit größeren Entwicklungsthemen, also z. B. dem Aufsetzen und der Implementierung größerer Veränderungskonzepte. Aber auch Themen wie die Erstellung neuer Führungsleitlinien oder die Entwicklung eines neuen Kompetenzmodells könnten zu den Aufgaben zählen, die OE-Experten erfüllen. Oft arbeiten heutzutage OE- und PE-Abteilung nicht mehr getrennt voneinander.

Compensation & Benefits/Mitarbeitervergütung

Im Bereich Compensation & Benefits/Mitarbeitervergütung geht es um Geld und um Zusatzleistungen, mit allen Auswirkungen, die diese auf die Motivation, Bindung oder die Gewinnung von Mitarbeitern haben. Typische Aufgaben sind die Entwicklung von Gehaltsbändern für verschiedene Funktionen, Karrierestufen und Leistungen, der Vergleich der Gehälter mit denen in ähnlichen Positionen bei anderen großen Firmen, die Verwaltung von Aktienkaufplänen und Firmenpensionsplänen, die Entwicklung innovativer Entlohnungskonzepte, häufig auch die Berechnung von Expatriate-Paketen oder die Erstellung von Firmenwagenrichtlinien.

Employee-Relations/Grundsatzfragen

Wichtig ist gerade in großen Firmen der Bereich Employee-Relations/Grundsatzfragen. Böse gesagt werden diese Personaler häufig als die Hüter der Policies und Firmenrichtlinien bezeichnet. Diese Aufgabe ist nicht unbedingt der HR-Job mit der höchsten Beliebtheit, häufig aber eine der verantwortungsvollsten Tätigkeiten. Hier geht es z. B. um die Erstellung und Durchsetzung von Regeln zu

Urlaub, Firmenwagen, Umgang mit Gesetzen am Arbeitsplatz. Häufig steht auch die konkrete Arbeit an Einzelfällen auf der Tagesordnung, wie z. B. Abmahnungen und Kündigungen, wenn z. B. ein Mitarbeiter durch sexuelle Belästigungen, Betrachten verbotener Internetseiten am Arbeitsplatz, angekündigte Krankheit gegen Richtlinien oder sogar Gesetze verstoßen hat. In manchen Fällen liegt die Aufgabe, solche Fälle zu lösen oder zu verwalten, zunächst beim Personalreferenten/HR-Businesspartner. Wenn der Fall ungewöhnlich schwierig ist, wird oft an den Verantwortlichen für Employee-Relations eskaliert. Im Bereich Employee-Relations ist es wichtig, genau Bescheid zu wissen, was in der Gesetzgebung, aber auch hinsichtlich Industrie- und Organisationstrends geschieht und diese Erkenntnisse auf die Unternehmensrealität zu übertragen. Selbstverständlich hat nicht jedes Unternehmen eine eigene Employee-Relations-Abteilung. Fast alle HR-Verantwortlichen in Unternehmen müssen sich grundsätzlich mit Employee-Relations auseinandersetzen.

Labor Relations

Im Feld Labor Relations geht es primär um Betriebsratsbeziehungen und das Verhältnis zu Interessensvertretungen und Gremien, z. B. bei Tarifverhandlungen, bei der Versetzung von Mitarbeitern im eigenen Betrieb (inkl. Beförderungen), bei der Einführung einer neuen Kantine in einem Werk, bei der Errichtung eines Fitnessstudios, aber auch bei Themen größerer Tragweite wie der Erstellung eines Sozialplans bei Werkschließungen. Diese Tätigkeit wird insbesondere in Werken so bezeichnet und ist, vorsichtig ausgedrückt, nichts für schwache Nerven.

Businesspartner

Der Businesspartner ist im Optimalfall der „single point of contact“ jedes Mitarbeiters, insbesondere der Führungskräfte. Dahinter steht die Idee, dass normale Vertriebsmitarbeiter, Marketingchefs, Ingenieure oder Forscher mit ihren eigenen Aufgaben schon genug zu tun haben und sich nicht auch noch darum kümmern wollen, bei jeder personalrelevanten Frage erst einmal herausfinden zu müssen, wer im HR-Bereich denn nun verantwortlich ist. Jeder Mitarbeiter hat nach dieser Idee „seinen eigenen Personaler“ und dieser wird die

Fragen an die richtigen Stellen weiterleiten bzw. die richtigen Personalbereiche und -experten bei der Lösung des Anliegens einbinden. Der Businesspartner entspricht in manchen Firmen dem „Personalreferenten“. Die Unterschiede sollten nach Lehrbuch gewaltig sein, da der Personalreferent eher administrativeren Tätigkeiten nachgeht und „Employee-Champion“ ist (siehe Modell von Dave Ulrich, 1997), der Businesspartner hingegen optimalerweise auch „Change-Agent“ und „Strategischer Businesspartner“ ist und proaktiv Themen in seinem Betreuungsbereich angeht.

Personal-/HR-Strategie

Die Personal-/HR-Strategie ist selten ein eigener Bereich, in größeren Unternehmen bildet sie manchmal eine kleine Abteilung. Letztlich geht es in diesem Aufgabenfeld darum, Personalstrategien aufzusetzen, die die Unternehmens- oder Bereichsstrategien unterstützen. Dieses Vorgehen dient dazu, sicherzustellen, dass der richtige Mitarbeiter mit den richtigen Qualifikationen zum richtigen Zeitpunkt am richtigen Ort ist. Um dies zu erreichen, muss der HR-Mitarbeiter strategisch vorgehen. Ein einfaches Beispiel: Ist ein Bestandteil einer Unternehmensstrategie die massive Expansion auf dem asiatischen Markt einschließlich der Öffnung mehrerer großer Werke und Zweigstellen in China, so wäre es angebracht, in der HR-Strategie Themen wie die „Entwicklung von interkulturellen Kompetenzen beim Topmanagement“, die „Rekrutierung von Führungskräften und Mitarbeitern in China“ oder z. B. die „Entwicklung eines strukturierten Expatriate-Programms für Ingenieure“ zu Schwerpunkten zu machen. Die Erfahrung aus der Praxis zeigt jedoch: Häufig haben HR-Abteilungen in Unternehmen gar keine ausformulierte Strategie, sondern arbeiten Aufgaben ab, oder die HR-Strategie ist nicht ausreichend mit der Unternehmensstrategie vernetzt (z. B. weil der Personalchef nicht einmal mit am Tisch sitzt, wenn die Geschäftsführung die Strategie entwickelt). Das Ausmaß, in dem eine HR-Abteilung strategisch fokussiert ist oder eben nicht, ist dabei eines der Hauptunterscheidungsmerkmale zwischen erfolgreichen und weniger erfolgreichen HR-Bereichen.

HR-Controlling

Auch zum Thema HR-Controlling gibt es nur in wenigen großen Unternehmen eigene Abteilungen und designierte Mitarbeiter. In dieser Disziplin geht es um die Erstellung und das Nachverfolgen von Kennzahlen, zum Beispiel für eine HR-Balanced-Scorecard. Erhoben und analysiert werden beispielsweise Mitarbeiterdaten zu Fehlzeiten, Fluktuation, Durchschnittsalter, durchschnittlicher Zeit von der Stellenausschreibung bis zur Einstellung, Anzahl beschäftigter Schwerbehinderter, Anteil von Frauen in Führungspositionen, Anzahl besuchter Trainingstage von Mitarbeitern der Abteilung XY und Ähnliches. Der Anzahl möglicher Personalkennzahlen ist kaum eine Grenze gesetzt. Die relevante Frage ist jedoch, welche der Zahlen sinnvoll sind und wirklich etwas über Produktivität oder Performance-Management aussagen. Interessant ist es für Berater, immer wieder zu sehen, dass in vielen Unternehmen (zum Teil mit mehreren tausend Mitarbeitern) niemand in der ganzen Organisation zumindest grundlegende Daten zu den Mitarbeitern (z. B. Anzahl der Mitarbeiter, die in den nächsten Jahren altersbedingt das Unternehmen verlassen werden) kennt.

Mitarbeiterkommunikation/Employee-Communication

Mitarbeiterkommunikation/Employee-Communication ist ein Bereich, der häufig im Bereich PR/Corporate Relations angesiedelt ist, der aber in zunehmend mehr Unternehmen in den Händen der HR-Abteilung liegt. Experten in diesem Bereich haben z. B. die Aufgaben, Mitarbeiterzeitungen und das Intranet zu erstellen und zu pflegen. Strategischer gedacht geht es aber darum, eine kommunikative Verbindung zwischen Geschäftsführung und Mitarbeitern (optimal in beide Richtungen) herzustellen. Dazu gehört die Erstellung eines regelmäßigen Kommunikationsplans, die kommunikative Unterstützung (Reden schreiben, Kernbotschaften festlegen, Großveranstaltungen und CEO-Treffen organisieren und gestalten) bei Veränderungsprozessen, die Aufbereitung von kommunikativen „One-Pagern“ für Führungskräfte, wenn diese ihre Mitarbeiter über Themen im Sinne der Firma informieren sollen und vieles mehr.

Diversity

Diversity ist selten eine eigene Abteilung, häufig wird sie nur durch eine Person oder ein Projekt vertreten. Manche Firmen (wie z. B. das Global Diversity Office bei Daimler) haben hingegen eigene Bereiche, die sogar an den Vorstand berichten. Mitarbeiter in diesem Bereich haben zunächst die Aufgabe, alle anderen Mitarbeiter davon zu überzeugen, dass es sich bei Diversity nicht nur um eine schöne Nebensache handelt, sondern tatsächlich um eine geschäftsrelevante Strategie. Häufig sind die Kunden von Firmen bedeutend diverser als die Unternehmen selber. So kann es schon daher sinnvoll sein, in Produkt- und Marktforschungsteams eines deutschen Unternehmens neben dem klassischen 45-jährigen Mann mit BWL Studium auch „nichttypische Mitarbeiter“ zu beschäftigen: weibliche Ingenieure, Menschen mit einem anderen ethnischen Hintergrund, Philosophieabsolventen, 63-Jährige etc. Diese Diversity dient dazu, den Kunden besser zu verstehen, weil erwiesen ist, dass Teams mit größerer Diversity unter den richtigen Bedingungen innovativer sein können als nichtdiverse Teams.

Wichtigste Bestandteile von Diversity sind Gender Diversity, Cultural Diversity, Age Diversity sowie – oft vergessen – auch Style Diversity. Letztere bezieht sich z. B. auch auf unterschiedliche Persönlichkeiten und Arbeitsweisen im Berufskontext. Nicht immer verstehen sich Mitarbeiter im Team besonders gut, wenn ein Mitarbeiter extrem extrovertiert, der andere jedoch äußerst introvertiert ist oder aber ein Mitarbeiter gerne auf den letzten Drücker arbeitet, der zweite hingegen Planungssicherheit braucht. Diversity-Experten führen so in Unternehmen für Teams Workshops bezüglich Persönlichkeitsmodellen oder Typologien durch, um Verständnis für andere Arbeitsstile zu schaffen. Zur Aufgabe der Diversity-Abteilung gehören unter Umständen auch Themen wie die Reintegration von Expatriates in ihr altes Arbeitsumfeld, die Gestaltung von Rahmenbedingungen, die familienfreundlicheres Arbeiten ermöglichen, Kampagnen zur Rekrutierung älterer Arbeitnehmer und vieles mehr.

Expatriate-Management

Wechselt ein Mitarbeiter in ein anderes Land im selben Unternehmen, gibt es Arbeit für das Expatriate-Management. Auch dies ist

nur in sehr großen, internationalen Unternehmen ein wirklich eigener Bereich. Seine Arbeit beginnt mit der Berechnung eines meist relativ komplexen Expatriate-Packages mit verschiedenen finanziellen Leistungen und führt über den Relocation-Service (Umzug planen, Job suchen für den Partner, Schule/Kindergarten finden, „Look & See-Trips“ ins neue Land organisieren, Verträge regeln) bis hin zur Wiedereingliederung ins eigene Land nach einigen Jahren (die übrigens sehr häufig scheitert). Selbstverständlich gehört auch die Auswahl möglicher Expatriates (z. B. durch spezielle Assessment-Center) oder die vorbereitende Schulung (z. B. durch interkulturelle Trainings) mit zu diesem Aufgabenbereich.

Arbeitsrecht

Das Arbeitsrecht ist oft eher im Grenzbereich oder in der Rechtsabteilung angesiedelt, es gibt jedoch zahlreiche Schnittstellen. Auch erlebt man immer wieder, dass die Personalreferenten oder Businesspartner viele arbeitsrechtliche Themen selber bearbeiten – mitunter nicht ohne juristisches Risiko. Die Breite möglicher Themen ist riesig, hier nur drei Beispiele für Aufgaben

- Vertretung des Unternehmens vor Gericht nach der Kündigung von Mitarbeitern (z. B. leistungsbedingt, was in Deutschland immer schwer ist, oder aber auch verhaltensbedingt, nach Abmahnungen), wenn diese gegen die Entscheidung klagen
- Ausarbeitung von Standardverträgen und speziellen Verträgen z. B. zu Altersteilzeit, Home-Office, Elternzeitregelung, Versetzungen etc.
- Änderungen aller unter Umständen „kritischen“ Formulierungen auf der Rekrutierungswebseite, in Einstellungsverträgen, Informationsbroschüren etc. nach Einführung des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes (AGG)

Personalsachbearbeitung/Personalverwaltung

Die Personalsachbearbeitung/Personalverwaltung ist das, was viele in der Linie als das eigentliche Personalgeschäft bezeichnen und ohne welches es letztlich nicht mal in kleineren Unternehmen geht. Nicht gerade das, worauf sich Universitätsabsolventen einstellen, aber notwendig und das Brot- und Buttergeschäft.

Ein paar Beispiele für Arbeitsinhalte:

- Erstellung von Einstellungsverträgen
- Eingabe der Daten neuer Mitarbeiter ins System (Mitarbeiterdatenbanken)
- Erstellung und Einpflegen von Verträgen zu Telearbeit oder Teilzeitarbeitsmodellen
- Erstellung von rechtssicheren Zeugnissen auf Anfrage von Mitarbeitern oder Führungskräften
- Information von werdenden Müttern bzgl. Elternzeitregelungen, Wiedereinstellung nach Elternzeit
- Auskünfte an Mitarbeiter, z. B. wohin die Lohnsteuerkarte geschickt werden soll

Die 3-Säulen-Organisation im HR-Bereich

Viele Unternehmen verwenden nach wie vor einen dezentralen Ansatz, wenn es um HR-Unterstützung geht. In diesen Firmen haben verschiedene Geschäftseinheiten weiterhin nahezu autonom arbeitende Personalabteilungen. In anderen Organisationen wird im Rahmen der Zentralisierung jedoch die sogenannte 3-Säulen-Organisation eingeführt. Auch von diesem Modell sollte man als Berater im HR-Kontext zumindest einmal gehört haben. Die Grundidee ist, im HR-Bereich die drei Säulen

- Businesspartner/HR-Business-Account-Manager,
- Competence-Center oder Centers of Excellence und
- Shared Servicecenter

einzuführen.

Säule 1: HR-Businesspartner

Der HR-Businesspartner ist dabei die Person, die operativ arbeitet, Tag für Tag mit den Führungskräften und der Leitung seines Betreuungsbereiches (z. B. einer Forschungsabteilung, eines Produktionsstandorts, aller Finanzmitarbeiter) zusammensitzt, Auskünfte gibt, Trainings durchführt, die Führungskräfte unterstützt, Mitarbeiter informiert, bei Fragen zur Stelle ist, aber auch – aktiver gesagt – Führungskräfte auf notwendige Veränderungen hinweist und diese initiiert und mit begleitet.

Säule 2: Competence-Center

Competence-Center sind die „Gehirne“, die z. B. neue Konzepte für Trainings entwickeln, kompetente Assessment-Center durchführen oder Gehaltskurven für alle Funktionen und alle Stufen in allen Ländern mithilfe von Benchmarks erstellen. Sie stellen ihre Dienste den Businesspartnern zur Verfügung, mitunter auch direkt der Linie. Neue Bedarfe werden primär über die Businesspartner an sie herangetragen.

Säule 3: Shared Servicecenter

Meistens gibt es für ein Unternehmen nur ein oder einige wenige Shared Servicecenter. In ihnen wird z. B. über Hotlines und Helpdesks gearbeitet, in extremen Fällen sind diese Servicecenter sogar ausgegliedert, gehören zu anderen Firmen oder befinden sich auf anderen Kontinenten. Die Erstellung von Bescheinigungen, die Berechnungen von Expatriate-Paketen nach genau vorgegebenen Regeln, das Pflegen der Mitarbeiterdaten, die Auswahl und Zuteilung von Azubis oder die Berechnung von Altersvorsorgebeiträgen könnten Beispiele für ihre Tätigkeiten sein. Im Grunde geht es um alle transaktionalen Tätigkeiten, die keinen hohen Grad an Qualifikation erfordern und viel Standardisierung erlauben.

Als interner Kunde und Linienführungskraft muss man die HR-interne Aufteilung nicht verstehen. Optimalerweise sollte es reichen, seinen Businesspartner für anspruchsvollere Themen gut zu kennen sowie eine Telefonnummer zu haben, unter der das Servicecenter für alles „Administrative“ zu erreichen ist. Die Aufgabenteilung intern zu organisieren und den HR-Businesspartner befähigen, muss die HR-Abteilung selber.

In der Praxis funktioniert das 3-Säulen-Modell aber selbstverständlich nicht immer. Denn ein Großteil des Erfolgs hängt von der Kompetenz des HR-Businesspartners ab, wirklich Partner auf Augenhöhe für den Direktor oder Leiter der Fachabteilung zu sein. Gleichmaßen sind die HR-internen Schnittstellen sowie die mit dem Shared Servicecenter bestehenden Service-Level-Agreements wichtige Sollbruchstellen für den Erfolg des Säulen-Modells.

Zumindest in der Vergangenheit hat die Einführung der Modelle häufig zu noch mehr „interner Fokussierung“ der HR-Abteilungen

geführt; zum Ärger der Linie, die sich häufig genug beschwert, HR würde sich zu sehr mit sich selber beschäftigen.

Schnittstellen mit der HR-Abteilung

Im folgenden Beispiel werden mögliche Schnittstellen mit der HR-Abteilung im Laufe einer Karriere im Unternehmen beschrieben.

Beispiel: Eine Berufskarriere mit Bezügen zu HR

Ich sehe als Student eine vielversprechende Anzeige einer Firma und treffe Vertreter auf dem Absolventenkongress. (HR-Bezug: Employer-Branding)

Ich schicke meine Unterlagen und werde zum Gespräch eingeladen, es läuft hervorragend und ich bekomme eine Jobzusage. (Recruiting)

Ich unterschreibe den Vertrag und bekomme am ersten Tag alles, was ich brauche, inklusive einer Einführung, ein Kärtchen mit meiner Personalnummer und vielem mehr. (HR-Bezug: Recruiting, Personal-sachbearbeitung)

Ich erhalte eine Reihe von Einführungstrainings und bekomme einen Mentor zugewiesen. (HR-Bezug: Learning & Development)

Nach zwei Jahren werde ich befördert und erhalte eine „marktgerechte Gehaltserhöhung“. (HR-Bezug: Compensation & Benefits)

Auf eigenen Wunsch in Gesprächen mit meiner Führungskraft und wegen hervorragender Leistungen darf ich für ein dreijähriges Assignment nach Texas. Ich erhalte Einführungsveranstaltungen, der Umzug wird organisiert und bezahlt, man gibt mir jede Menge Sonderleistungen und auch für meine Familie wird gesorgt. (HR-Bezug: Expatriate-Management, Global Diversity)

Bei der Rückkehr nach Deutschland gibt es größere Probleme mit mehreren meiner Reitpferde, die beim Umzug auf dem Schiff nach Rotterdam erkranken. Ich finde in den Firmenrichtlinien keine Informationen zur Erstattungspflicht meines Unternehmens und auch mein Ansprechpartner (Businesspartner) kann mir nicht helfen. Der Fall wird von Experten analysiert und geregelt. (Employee-Relations)

Ich werde zur Führungskraft und erhalte eine Anzahl von Führungstrainings, in denen ich lerne, schwierige Gespräche zu führen und dies auf meinen Führungsalltag zu übertragen. (HR-Bezug: Learning & Development)

Immer wieder komme ich mit einzelnen Mitarbeitern meines Teams nicht klar. Ich hole mir Hilfe und Rat (Businesspartner). Andererseits möchte ich bei einigen sehr guten Mitarbeitern von mir das Gehalt überdurchschnittlich stark erhöhen, um sie zu motivieren, und gebe dazu die Anweisungen an die Gehaltsplaner. Die Erhöhungen werden jedoch erst nach mehreren Diskussionsrunden teilweise genehmigt, da das „Gehaltsgefüge nicht gesprengt werden soll“. (HR-Bezug: Shared Servicecenter, Compensation & Benefits)

Da in meinem Team mehrere Inder und Chinesen arbeiten und diese sich mit manchen deutschen Mitarbeitern nicht gut verstehen, suche ich bei meinem Businesspartner nach Unterstützung. Ein externer Trainer gibt ein von der Diversity-Abteilung entwickeltes Training zu „MBTI“, einem Instrument zum besseren Verständnis von Präferenzmustern. (HR-Bezug: Diversity)

Als Leiter einer größeren Einheit bleibt mir nichts anderes übrig, als einen Teilbereich meiner Geschäftseinheit zu schließen und andere Bereiche mit Zeitarbeitnehmern einer Drittfirma auszustatten. Mir hilft mein Kollege von Labor Relations bei den Betriebsratsverhandlungen und dem Sozialplan. Müsste ich alle Details selber kennen und in jeder Diskussion dabei sein, käme ich nicht mehr zu anderen Geschäftsführungstätigkeiten. (HR-Bezug: Labor Relations)

Ich bin überrascht, dass die Fehlzeiten in den letzten Monaten immer stärker angestiegen sind und viele hervorragende Mitarbeiter das Unternehmen verlassen haben. Ich beschließe, in unserem Bereich eine Mitarbeiterumfrage durchzuführen, ein Führungskräftefeedback einzuführen und das Thema Führungsleitlinien stärker zu forcieren. (HR-Bezug: HR-Controlling, Organisationsentwicklung)

Aufgrund eines lukrativen Angebots, das mir durch einen Headhunter unterbreitet wird, beschließe ich, das Unternehmen zu verlassen. Mein Businesspartner berechnet mir meine Ansprüche auf Altersvorsorge, erklärt mir, was mit meinen Stock-Options zu tun ist, die ich noch nicht einlösen konnte, erklärt mir, wie lange ich aus rechtlichen Gründen noch bleiben muss und zu welchen Unternehmen ich wegen der Wettbewerbssperre nicht gehen darf. Er organisiert mir mein Abschlusszeugnis und weitere vertragliche Dinge, die zu regeln sind. (HR-Bezug: Businesspartner)

Erfahrungen aus der Praxis von HR-Abteilungen

Zu guter Letzt sollen hier einige Beobachtungen folgen, die wir in unserer Arbeit in Konzernen, in der Beratung und an der Universität bezüglich vieler HR-Abteilungen in Organisationen und Unternehmen machen konnten:

Anspruch und Wirklichkeit in HR-Abteilungen

Anspruch und Wirklichkeit gehen im Personalbereich oft auseinander. Personalier empfinden sich selber oft kompetenter und wirkungsvoller, als sie von der Linie beurteilt werden. Oft weiß die Linie nicht genau, was HR eigentlich macht und empfindet Tipps und Richtlinien, selbst wenn diese notwendig sind, nicht als praktikabel. HR ist in Untersuchungen häufig neben IT die unbeliebteste Funktion in Unternehmen. Besonders weil in HR und IT Fehler stärker auffallen als Themen, die sehr gut funktionieren und mit denen man glänzen kann. Trotz der negativen Einschätzung der gesamten Funktion berichten viele Führungskräfte aber auch von einzelnen, besonders guten Personalern. Die individuellen Kompetenzunterschiede sind offensichtlich im HR-Bereich sehr hoch.

Einige Personalier finden es gar nicht sonderlich attraktiv, genauer das Business zu verstehen. Sie scheinen mit ihrer Rolle oft so zufrieden wie sie ist. Auch innerhalb der HR-Abteilung ist der Wunsch, genauer mitzubekommen woran Kollegen gerade arbeiten, oft nicht allzu ausgeprägt. Die qualitativen Unterschiede bezüglich Engagement und Kompetenz von Personalern gehen daher sehr weit auseinander.

Rechtfertigungsdruck bei Personalern

Die oben genannten Themen führen bei vielen Personalern zu einem ständigen Rechtfertigungsdruck. In der Tat ist es im HR-Bereich nicht so leicht wie in anderen Bereichen, den Wertbeitrag zu messen und auszudrücken. Aus diesem Rechtfertigungsdruck heraus versuchen viele Personalier, viel zu viele Themen gleichzeitig zu bearbeiten. Die Anzahl vorhandener Herausforderungen für Personalier, die nicht nur Administratives abarbeiten wollen, ist ja nahezu unbegrenzt. Sie reicht vom Umgang mit zunehmend älteren Arbeitnehmern über Anforderungen der Generation Y an den Arbeitsplatz

bis hin zur Einführung eines Gesundheitsmanagements. Oft scheitern HR-Abteilungen an ihren eigenen hohen Ansprüchen. Manchmal sind Personaler aber auch einfach „Gutmenschen“, die ins Personalmanagement gegangen sind, um einen Dienst an der Gesellschaft zu leisten. Mit diesen Ansprüchen stoßen sie in der zahlengetriebenen Managementwelt dann aber nicht selten auf Unverständnis.

Dies gesagt, wollen wir natürlich nicht verschweigen, dass es auch Unternehmen mit hervorragend aufgestellten HR-Abteilungen gibt. Hier findet man sehr professionell arbeitende Personaler mit gutem Businessverständnis, strategischer Denkweise und hoher Einsatzbereitschaft und Qualifikation. Firmen wie P&G, General Electric oder Lufthansa zeigen, dass es auch anders geht!

Die oben genannten Ausführungen zeigen, wie viel Beratungsbedarf in diesem Bereich noch besteht – ein breites Betätigungsfeld. Zum anderen können wir Ihnen versichern: Wenn Sie die oben stehenden Beschreibungen verstanden und verinnerlicht haben, besitzen Sie schon einen Überblick und eine Kompetenz, beim Kunden „mitzureden“, die Sie von vielen anderen, auch erfahrenen, Beratern abheben wird.

2.3 Trends in der HR-Beratung

Es gibt viele Studien, die in regelmäßigem Abstand versuchen, Trends der HR-Beratung aufzuzeigen. Dieser Blick in die Zukunft ist natürlich nicht ganz einfach und unterliegt gewissen Unsicherheiten. Trotzdem möchten wir Ihnen an dieser Stelle einige ausgewählte Ergebnisse der Kienbaum-Studie „HR Strategie & Organisation 2010/2011“ vorstellen. Diese zeigen auf, welche Handlungsfelder sich insbesondere in deutschen Personalabteilungen ergeben. Wichtig erscheint es besonders deshalb, sich mit der Zielgruppe „Personalabteilungen“ zu beschäftigen, weil sie in der Regel in die HR-Beratungsprozesse eingebunden sind. Wir möchten Ihnen daher einerseits einen Einblick in wichtige HR-Handlungsfelder in Bezug auf das Personalmanagement geben, andererseits möchten wir Ihnen auch die Ansprechpartner, mit denen Sie als HR-Berater zu tun haben (werden), vorstellen.