

Proaktives HR-Management der HR Business-Partner

Welche zusätzlichen Kompetenzen brauchen Personalisten, um ein HR-Business-Partner, sprich ein strategischer Partner für das Management, zu werden?

Neben fundierten Fachkenntnissen und einer entsprechenden Persönlichkeit zeichnet sich der Business-Partner dadurch aus, dass er ein gutes Verständnis für das jeweilige Geschäft und dessen Charakteristika, Besonderheiten und Werttreiber mitbringt. Er kann somit mit dem Management auf Augenhöhe arbeiten. Gutes betriebswirtschaftliches Know-how sowie das Verständnis, welche Werttreiber aus dem HR-Bereich kommen können, ergänzen neben Kompetenzen im Change-Management die Rolle des Business-Partners.

Welche Vorteile hat ein Unternehmen, wenn die HR-Abteilung als strategischer Partner fungiert?

HR als strategischer Partner soll proaktiv die Strategie des Unternehmens unterstützen und langfristig dadurch entsprechende Wettbewerbsvorteile schaffen. Dies kann durchaus mit anderen Funktionsbereichen z. B. Einkauf, IT oder Finanzen verglichen werden. Um ein Unternehmen langfristig erfolgreich zu führen, bedarf es einer entsprechenden Finanzplanung, sonst geht schlimmstenfalls eines Tages überraschend das Geld aus. Genau so verhält es sich mit HR: Im Zuge einer strategischen Personal-

planung muss man langfristig darauf achten, dass dem Unternehmen »nicht auf einmal die Mitarbeiter ausgehen«.

Welchen Einfluss hat ein solches Modell wiederum auf die HR-Arbeit?

Wie bereits angesprochen ergibt sich für HR der Vorteil, dass man auf Augenhöhe mit dem Management über Business Themen und deren HR-Konsequenzen diskutieren kann. Man wird frühzeitig proaktiv in Themen eingebunden und muss nicht, ohne Einfluss nehmen zu können, nur nacharbeiten. Eine entsprechende Einbindung in Entscheidungsgremien sowie in den Informationsfluss der Organisation – formell und informell – ist somit abgesichert.

Sie haben mit Jahresbeginn das HR-Business-Partner-Modell bei der OMV eingeführt. Welches Resümee können Sie ziehen?

Aus den größeren divisionalen Personalabteilungen wurden schlankere Business-Partner-Organisationen, die das jeweilige Geschäft betreuen, gleichzeitig wurden zentrale HR-Funktionen wie z. B. Recruiting, Personalentwicklung, Talente-Management, Comp & Ben etc. gestärkt. Nach drei Monaten kann man sagen, dass das Modell sehr gut funktioniert, wenn auch die Business-Partner-Rolle herausfordernd ist: Einerseits muss man Bedürfnisse des Geschäftes/der Divisionen bei den zentralen Funktionen vertreten und argumentieren, um damit flexibel dezentrale Anfragen und Bedürfnisse abzudecken, andererseits muss man im Geschäft eine zentrale HR-Governance vertreten, um so in wichtigen Fragen eine zentrale Steuerung im Konzern sicherzustellen. Nach einigen Wochen signalisieren die Geschäftsbereiche Zufriedenheit mit diesem Modell. Die Senior-HR-Business-Partner nehmen an allen Geschäftsleitungssitzungen der jeweiligen Bereiche teil. □

Immer mehr Unternehmen strukturieren ihre HR-Abteilungen um und gehen zum Modell des HR-Business-Partners über.

Mit Dr. Georg Horacek, Senior Vice President Human Resources der OMV AG und Präsident des ÖPWZ-Forum Personal, sprach [Max Gersten](#).



Georg Horacek

ÖPWZ-Ausbildung

zum HR Business-Partner

2. – 4. Mai und 8. – 9. Juni 2011

in Wien

Teilnahmegebühr (exkl. MWSt):

€ 2.700,- pro Person

€ 2.500,- für Mitglieder im ÖPWZ-Fo-

rum Personal

Weitere Infos:

www.opwz.com