

# Ein Türschilder-Wechsel reicht

Von Heidrun Joachim

**H**at sich das Personalwesen in den vergangenen Jahren verändert?

**Marianne Grobner:** Ja, der Bereich hat sich entfernt von Personalverwaltung, Lohnbüro, Administration. Der Begriff Human Resources Management darf durchaus kritisch betrachtet werden. Es ist fraglich, ob tatsächlich der Mensch als Ressource wie Maschinen gesehen werden sollte. Neuer ist der Begriff People Management, denn es geht ja eigentlich um die Schnittstelle zwischen Unternehmen, Organisationen und den Menschen. Treffsicherer für die Umschreibung der vielfältigen HR-Aufgaben ist der Begriff der Businesspartner.

**Businesspartner - ist das eine neue Umschreibung für HR?**

**Grobner:** Den Begriff gibt es seit gut zehn Jahren. Erkannt wurde, dass Strategien nur dann umsetzbar sind, wenn Mitarbeitende und Vorgesetzte an einem Strang ziehen, beide Seiten überzeugt davon sind, dass der vorgesehene Weg richtig ist. Um dies zu erreichen, sollten Strategien nicht vom Top-Management im Alleingang entwickelt werden, sondern die, die es umsetzen sollen, müssen an der Zukunftsplanung beteiligt werden.

**Welche Aufgabe kommt den Businesspartnern zu?**

**Grobner:** Businesspartnern kommt die Aufgabe zu, diese Prozesse und deren Umsetzung beratend und aktiv zu begleiten. Komplexe Veränderungen wie die Digitalisierung gehen nicht über die Bühne, ohne dass der HR-Bereich einbezogen wird und als Businesspartner agiert in Fragen wie: Welche Qualifizierungen sind notwendig, welche Lösungen gibt es für jene, die nicht mitkönnen? Oder: Wo sind die jungen Wilden und die Neugierigen, die außergewöhnliche Ideen in Sachen Digitali-

**INTERVIEW.** Human Resources (HR) – der Bereich erschöpft sich nicht im „Talentefischen“, Dienstvertrags-Aufsetzen oder im Vermitteln zwischen Manager und Personal. Über Veränderungen und notwendige Transformationen spricht Marianne Grobner. Sie ist Hochschullehrerin und mitverantwortlich für den neuen FH-Masterstudiengang „Human Resources and Organisations“.

sierung auf Schiene bringen? Für die Begleitung solcher Projekte braucht es Kompetenzen in Beratung und Organisationsentwicklung. Damit die HR-Verantwortlichen zu strategischen Businesspartnern werden, reicht es aber nicht, deren Bezeichnungen und die Türschilder zu wechseln.

**Was muss der „neue“ HR-Mitarbeiter können?**

**Grobner:** Zuallererst muss er sich der eigentlichen Aufgaben bewusst werden. Mitarbeiter im Personalbereich beklagen oft, dass sie bei Veränderungsprozessen zu spät ins Boot geholt werden. Die Auswirkung von Unternehmensentscheidungen auf die Menschen wird vom Management häufig zu wenig wahrgenommen. Oft reduzieren sich jedoch die Personalverantwortlichen selbst nur auf die sogenannten „Soft facts“: „Wir kümmern uns um das Betriebsklima, schulen und entwickeln.“ Wenn

ich die vorwiegend weiblichen Studienbewerberinnen befrage, warum sie HR wählen, dann höre ich meist die Antwort: „Ich arbeite gerne mit Menschen.“ Sozialkompetenz ist auf jeden Fall eine wichtige Voraussetzung. Aus meiner Sicht ist es gleichzeitig ebenso notwendig, sich mit Strategien, Prozessen und betriebswirtschaftlichen Kennzahlen zu beschäftigen, sonst kann HR bei strategischen Themen gar nicht mitreden. Keine Geschäftsleitung wird die „Personaler“ ernst nehmen, wenn sie das Kerngeschäft und die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen im Unternehmen zu wenig verstehen und reflektieren können.

**Warum finden sich viele Frauen im HR-Bereich?**

**Grobner:** Das hängt mit den Rollenklischees zusammen: Frauen sind kommunikativ, sensibel. Sie können gut mit Menschen. Aber es gibt ganz sicher auch Männer mit Sozialkompetenz.

**HR-Verantwortliche - ob Frau, ob Mann - müssen aber ihre „Insel“ im Unternehmen verlassen?**

**Grobner:** In jedem Fall. Besonders der HR-Bereich steht mitten in einem tiefgreifenden Wandel der Aufgaben. Die Digitalisierung der Arbeitswelt in Zusammenhang mit schwer vorhersagbaren Prognosen setzt die Führungskräfte unter Druck.

Gleichzeitig fordern neue Beschäftigten-Generationen, über Kultur, Organisationsstrukturen und Prozesse im Unternehmen nachzudenken. Um bestehen zu können, muss das Personalmanagement diese neuen Herausforderungen aktiv angehen.

**Alte Konzepte der Unternehmensführung sind demnach längst überholt?**

**Grobner:** Vieles davon. Unternehmer sollten ihre Organisation laufend überdenken, mit Unterstützung durch die Personalabteilungen auf allen Ebenen das Bewusstsein für Veränderungen entwickeln. Sich Gedanken machen zu Themen wie Unsicherheit, Eigenverantwortung, Kommunikation, Lernfähigkeit. Und die Veränderungskompetenzen der Mitarbeiter müssen gestärkt werden. Ich sehe Personaler in Zukunft primär in ihrer Gestalterfunktion, und das können sie nur, wenn sie das Kerngeschäft ihres Unternehmens kennen, die Facts und Wirkung von Entscheidungen verstehen.

**Welche Kompetenzen brauchen neue HR-Manager, um Businesspartner auf Augenhöhe zu werden?**

**Grobner:** Natürlich muss er oder sie in den Butter- und Brotthemen sattelfest sein - von Rechtlichem über Recruiting, Gehaltssysteme bis zu Verhandlungen mit den Arbeitnehmervertre-

## Zur Person

**Marianne Grobner**

Die gebürtige Wienerin (Jg. 1961) zeichnet mitverantwortlich für den neuen Masterstudiengang „Human Resources and Organisations“ an der Fachhochschule Vorarlberg (FHV, Bewerbungen sind noch bis 15. Mai möglich). Grobner ist bereits seit 30 Jahren in der Unternehmensberatung tätig und seit 1992 mit ihrer Firma in Feldkirch selbstständig.



# nicht

tern. Notwendig sind darüber hinaus Lernbereitschaft und Führungskompetenz. Im besten Fall sollte er oder sie einmal im Unternehmen in möglichst allen Bereichen mitgearbeitet haben. Dann weiß man, wie Transformationsprozesse, Veränderungen, begleitet werden können.

## Wie soll der Wandel sichtbar werden?

**Grobner:** Zunächst zeigt sich das im Platz, den HR im Unternehmen einnimmt. Ist der Bereich im Top-Management, in der Geschäftsleitung? Der Bereich muss nahe am Business angesiedelt sein. Dann braucht es ein neues klares Rollenverständnis bei HR-Leuten. Sie müssen sich darüber klar werden, dass sie Partner bei der Strategieumsetzung sind, dementsprechend bei der Strategieentwicklung von Anfang an eingebunden sind. Und die Mitarbeiter und Führungskräfte benötigen eine umfassende Kompetenz, vor allem Verständnis und Wissen um das Geschäft sowie unternehmerisches Denken.



**Marianne Grobner spricht über notwendige Veränderungen im HR-Bereich**

OLIVER LERCHT

