

„Human Resources“ als strategischer Businesspartner

Das Aufgabenfeld der Human Resource (HR)-Abteilungen befindet sich in vielen Organisationen im Wandel. Die maßgebliche Änderung besteht darin, dass HR ihre reaktive Vorgehensweise zugunsten einer aktiven strategischen Rolle als Businesspartner für die anderen operationalen Bereiche aufgeben muss. Der Leistungsdruck, den die meisten anderen Organisationsfelder erleben, macht nun auch vor HR nicht Halt, sondern fordert deren Beitrag zur Wertschöpfung.

Die Personalbereiche in vielen Unternehmen haben in den letzten Jahren deutlich an Einfluss verloren. Sie werden vom operativen Geschäft häufig ignoriert, werden als zu bürokratisch, zu selbstzentriert, wenig kundenorientiert und vor allem als nicht strategisch ausgerichtet eingeschätzt. In den Unternehmen führt das dazu, dass die von Human Resources (HR) angebotenen Services wenig genutzt werden, zum Teil sind sie noch nicht einmal bekannt. Personalarbeit, die getan werden muss, wird oftmals von den operativen Bereichen selbst übernommen und nach eigenem Gutdünken ausgeführt. Darüber hinaus werden die administrativen Aufgaben der Personalarbeit zunehmend outgesourct. Das, was wenig sichtbar ist, wird auch als wenig wirksam eingeschätzt und am ehesten gestrichen. HR ist ein vom Outsourcing besonders bedrohter Bereich.

Katy Barclay, Vizepräsidentin HR bei GM in Detroit, fordert eine business- und strategische Personalarbeit, in der HR als strategischer Businesspartner Mitarbeiter und Führungskräfte berät und ihnen hilft, Probleme zu lösen. Die Serviceangebote müssen mit der Unternehmensstrategie verknüpft werden. Es gilt, den Wert der



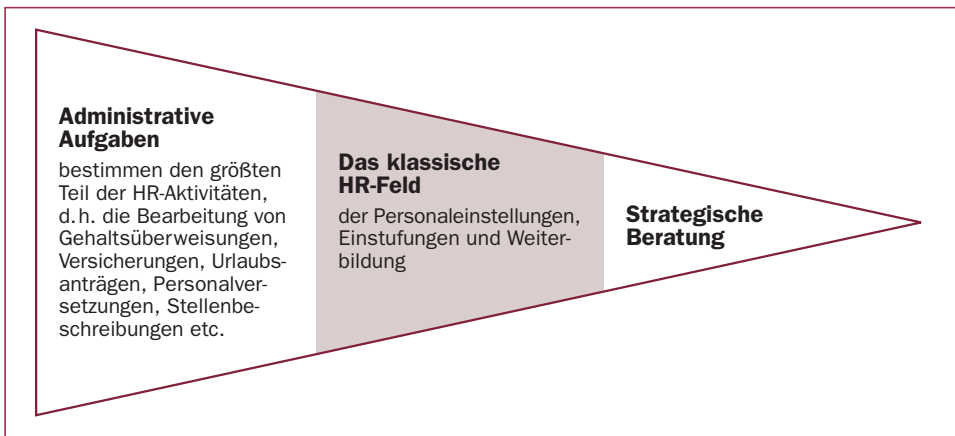


Abb. 1: Die herkömmliche Ausrichtung des HR-Bereiches

Personalarbeit wieder zu steigern, so lautet die Aufforderung von Katy Barclay. Sie stützt sich bei ihrer Neuausrichtung von HR besonders auf die Forschungsergebnisse von Dave Ulrich, Professor der Universität von Michigan (2002). Er fokussiert die neue Rolle von HR vor allem auf fünf Kernfelder, 1. auf den strategischen Beitrag von HR, 2. die Integrität und Glaubwürdigkeit, 3. die Dienstleistungen von HR, 4. ihre Unternehmens- und Branchenkenntnisse sowie 5. ihre Informationstechnologie. Eine weitere Untersuchung der University of Michigan zum Thema: „Was unterscheidet die HR-Kompetenzen innerhalb erfolgreicher Firmen von denen in weniger erfolgreichen“, hat ergeben, dass der Beitrag zum Unternehmenserfolg von HR zu 43 % dem strategischen Beitrag zugerechnet wird und mit 23 % der Integrität und Glaubwürdigkeit des Bereiches, die damit an zweiter Stelle stehen. Danach folgen erst die HR-Dienstleistungen mit 18 %, Unternehmens- und Branchenkenntnisse mit 11 % sowie ihre Informationstechnologie mit nur 5 %.

Um eine Trendwende innerhalb des weltweiten HR-Verbundes von GM zu erreichen, stellt Katy Barclay zunächst ein globales Kompetenzmodell für sämtliche HR-Mitarbeiter auf mit dem Titel „HR Skills for Success“. Dieses Kompetenzmodell wurde in Zusammenarbeit mit der London School of Economics, der Cardean University und der GM-internen Global Personnel Strategy Group entwickelt. Die Vermittlung von funktionalen Kenntnissen, unternehmensrelevantem Know-how, Change Management Know-how sowie Methoden zur Gestaltung von partnerschaftlichen Beziehungen zu den Geschäftspartnern erfolgt in einem ersten Schritt durch Trainingsmaßnahmen. Das Absolvieren des weltweit angelegten Lernprogramms ist für jeden HR-Mitarbeiter verpflichtend.

Neben dem Kompetenzmodell wird die HR-Strategie neu ausgerichtet. Die gesamte Administration (z. B. Lohn und Gehalt) wird sukzessive an externe Provider abge-

geben, die über die entsprechenden Kompetenzen verfügen. So wird u. a. europaweit ein einheitliches Learning Management System (LMS) innerhalb HR-Training eingeführt. Durch diese Entlastung der Routinearbeit soll der nötige Spielraum für die strategische Ausrichtung von HR geschaffen werden.

Die Abbildungen 1 und 2 machen den Unterschied der herkömmlichen HR-Ausrichtung gegenüber der Neuausrichtung noch einmal deutlich. Die Gewichtungen werden anders verteilt. Bisher nahmen administrative Aufgaben den größten Teil der Arbeit in Anspruch (Abb. 1).

Eine deutliche Verschiebung in Richtung einer strategieorientierten HR-Beratung wird angestrebt. Dies umfasst eine Verknüpfung mit der strategischen Ausrichtung der Organisation, mit den künftig geforderten Kompetenzen sowie ein intensives Wissen

über die Prozesse, die vorhandenen und die benötigten Kompetenzen in den operativen Einheiten des Unternehmens. In erheblichem Maße wird sich die HR-Arbeit direkt an den Ort des Geschehens verlagern, ein kontinuierlicher und intensiver Kontakt zu den jeweiligen Betreuungsbereichen wird erforderlich (Abb. 2).

Vom Seminarverwalter zum Mitgestalter von Businessprozessen

Ein weiterer Professionalisierungsschritt erfolgt durch eine praxisbegleitende Workshopreihe, hier am Beispiel der Trainingsabteilung von Opel in Rüsselsheim. In der Vergangenheit liegen die Arbeitsschwerpunkte auf der Beauftragung von Trainingsmaßnahmen, deren administrativen Verwaltung und gelegentlich auf dem Durchführen von Trainingsmaßnahmen. Einen etablierten Prozess der Bedarfser-

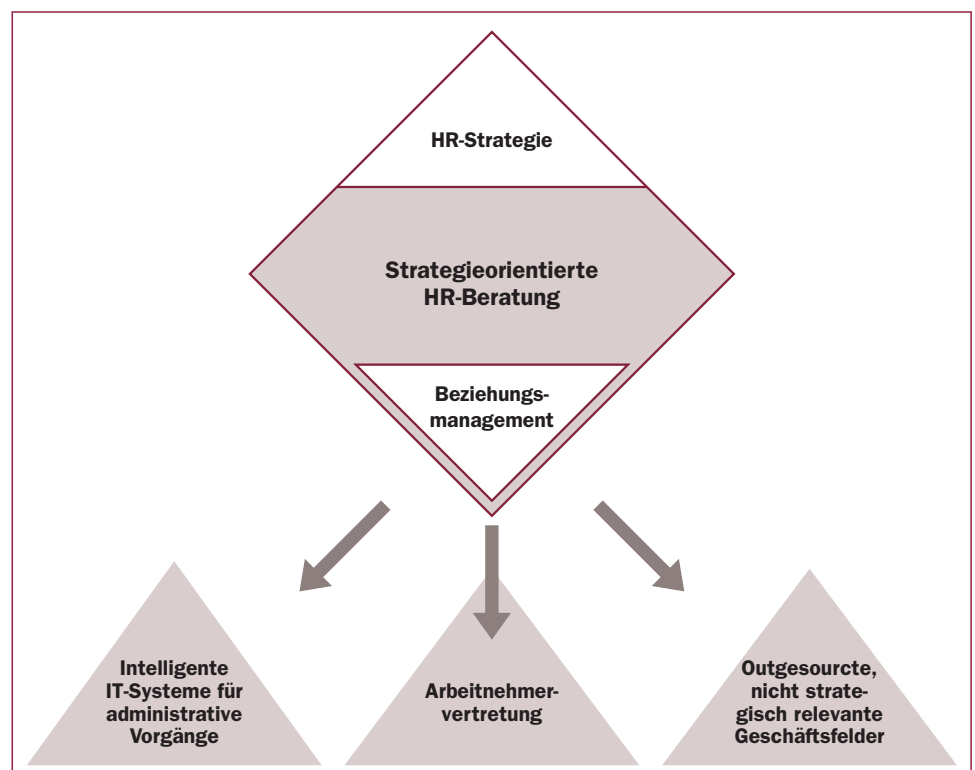


Abb. 2: Neuausrichtung der HR-Aktivitäten



Kunstvoll ausgeführt: geschnitzter Kopf eines Violoncello piccolo von 1730

Abb. S. 16-20: Adolf Heinrich König, Die Viola da Gamba, 1985 sowie Alte Meistergeigen, Band VIII, 1982

mittlung gibt es nicht. Training wird von den Bereichen meist gemäß den im Intranet aufgeführten Standardmaßnahmen aus dem Trainingskatalog beauftragt. Eine strategische Ausrichtung bei der Auswahl der Maßnahmen erfolgt überwiegend nicht. Ein längerfristig angelegter Personalentwicklungsplan für einzelne Mitarbeiter ist eher die Ausnahme. Das Trainingsgeschäft ist eher quantitativ als qualitativ ausgerichtet.

Mit Bezug zu den eingangs skizzierten Veränderungen im gesamten HR-Bereich von GM stehen auch für den Trainingsbereich in Rüsselsheim einschneidende Veränderungen an. In diesem Jahr wird ein Learning Management System eingeführt, mit dem künftig die gesamte Seminarverwaltung abgewickelt werden soll. Administrative Tätigkeiten innerhalb der Trainingsabteilung sollen überwiegend mit dem System erledigt werden, ganz wegfallen oder an den externen Provider übertragen werden, der dieses Geschäft von Spanien aus für GM Europa erledigen soll. In der Praxis zeigt sich, dass das Management der vielen beteiligten Akteure sehr aufwändig und komplex ist und der notwendige Abstimmungsaufwand dafür unterschätzt wurde. Hinzu kommt, dass das neue System noch zahlreiche Fehler aufweist und für die Anwender erst einmal einen höheren Zeitaufwand fordert als die eingespielten alten Systeme.

Der Abgleich des Systems mit den jeweiligen Arbeitsprozessen in allen europäischen Standorten erweist sich als mühsam und wird darüber hinaus noch erschwert durch die hohe Personalfluktuation bei den Providern.

Die Angst der Mitarbeiter hinsichtlich der anstehenden Veränderungen ist groß. Viele Bestandteile des bisherigen Tagesgeschäfts werden komplett entfallen und die neue Rolle als HR-Businesspartner ist zwar beschrieben, aber noch nicht mit Leben erfüllt. Manch einer bangt um seinen Arbeitsplatz und steht der Neuausrichtung eher skeptisch gegenüber. Lange Zeit glauben die Mitarbeiter nicht an die tatsächliche Umsetzung der Veränderungspläne.

Die Diskrepanz zwischen dem bisherigen Aufgabenfeld und der künftigen Rolle als strategischer Businesspartner ist eklatant. Die Übergangssituation von der alten zur neuen Struktur erstreckt sich über zwei Jahre. Die Mehrarbeit mit dem neuen System erweist sich als kontraproduktiv für die HR-Mitarbeiter. Die HR-Mitarbeiter befinden sich in dem Dilemma: die administrativen Aufgaben fallen nach wie vor an, die proaktive Beraterfunktion soll jedoch schon wahrgenommen werden.

Um die Übernahme der Rolle als HR-

Businesspartner zu unterstützen, finden über einen Zeitraum von 12 Monaten fünf zweitägige Module zur Vertiefung der Beratungskompetenzen in Verknüpfung mit konkreten Praxisprojekten statt. Die Einstellung der HR-Mitarbeiter zu der Workshopreihe, die von zwei externen Ausbildern begleitet wird, ist verhalten bis skeptisch. Die Älteren erleben es als Abwertung ihrer bisherigen professionellen Tätigkeit und berufen sich auf ihre langjährigen Praxiserfahrungen. Die Auseinandersetzung mit den Feedbacks aus den operativen Bereichen und die Dissonanz zwischen dem Selbstbild und dem Fremdbild der HR-Mitarbeiter in den operativen Bereichen ist in den beiden ersten Modulen immer wieder Thema. Es ist ein Paradigmenwechsel in der Haltung der HR-Mitarbeiter gefordert. Den Bildungsanfragern müssen einerseits wie bisher schnelle kundenorientierte Lösungen geboten werden, andererseits muss auch der komplexere Hintergrund von Anfragen und deren Einbindung in den strategischen Kontext beleuchtet werden, um tiefer greifende, kurz- wie langfristige Lösungen angehen zu können. Weiterbildungsanfragen müssen stärker als bisher im Kontext der strukturellen Gegebenheiten und der Zukunftsausrichtung des Unternehmens gesehen werden. Lernen und Weiterentwicklung erfolgt nicht nur im Hinblick auf individuelle Kompetenzaneignungen, sondern auch im Zusammenhang mit Kosteneinsparungsvorhaben, Integrationsbestrebungen, demographischen Entwicklungen, Umstrukturierungsmaßnahmen und Netzwerkgestaltung. Strategische Entwicklungen in diesen Themenfeldern sollten von Beginn an beratend begleitet werden. Um diesen Beratungsfeldern gerecht werden zu können, ist eine weitaus stärkere prozessorientierte Ausrichtung der HR-Beratung als bisher erforderlich.

Die praxisbegleitende Workshopreihe soll die Übernahme der neuen Aufgabe erleichtern, indem die HR-Mitarbeiter

- ihre Kompetenzen erweitern, mit Organisationsmitgliedern aus ihrem operativen Zuständigkeitsbereich und anderen Kooperationspartnern in einen Dialog zu treten,
- sich zum strategischen Partner ihrer Bereiche entwickeln,
- strategische Initiativen zu innovativen und relevanten Themenfeldern gemeinsam mit und in den jeweiligen Bereichen gestalten,
- die hierarchie-, funktions- und kulturübergreifende Zusammenarbeit untereinander und zwischen den Bereichen verbessern,



- Entwicklungsfelder und Bedarf an Weiterbildung in ihrem operativen Betreuungsbereich identifizieren,
- lernen, wie Entwicklungsprozesse partizipativ gestaltet werden können,
- Feedbacks und Rückkopplungsschleifen in ihren Arbeitsprozessen praktizieren,
- Feedbacks zum eigenen Beraterverhalten erhalten (Abb. 3).

Die Schwerpunkte werden nicht getrennt voneinander in den einzelnen Modulen behandelt. In Verknüpfung mit den Praxisthemen der HR-Mitarbeiter werden entsprechende Modelle, Instrumente, Checklisten, Übungen aus den o. g. Feldern in die Module eingebaut.

Das systemische Denken ermöglicht es den Beratern, Wirkungsdynamiken und Interdependenzen im Unternehmen zu sehen. Die Berater erlernen systemische Fragetechniken sowie die Bearbeitung von Systemdynamiken. Für eine Vielzahl von Kundenanfragen werden in den Modulen systemische Fragen erarbeitet und Beratungsprozesse anhand von Rollenspielen geübt. Das Instrument zur Analyse komplexer Systemdynamiken erproben die HR-Mitarbeiter auf eigenen Wunsch am Beispiel ihres Transformationsprozesses. Die Teilnehmer erarbeiten die relevanten Einflussfaktoren, betrachten sich deren Veränderung über das letzte halbe Jahr sowie die angestrebten Veränderungen in der Zukunft. Um die Systemdynamiken sichtbar zu machen, werden die Wechselwirkungen zwischen den Einflussfaktoren herausgearbeitet. In einem nächsten Schritt wird festgelegt, welche Interventionen eingeleitet werden können, um das gewünschte Ergebnis zu erreichen. Die HR-Mitarbeiter erhalten ein Verfahren, mit dem sie gemeinsam mit Vertretern ihres jeweiligen Betreuungsbereiches komplexe Sachverhalte analysieren und Interventionen mit der maximalen Hebelwirkung finden können.



Ziel ist es, den betrieblichen Fragestellungen auf den Grund zu gehen und nachhaltige Lösungen zu finden.

Dialogorientierte Kommunikation ermöglicht es den HR-Mitarbeitern, partizipative Analyse-, Planungs-, Umsetzungs- und Auswertungsprozesse mit Vertretern ihres Betreuungsbereiches bzw. anderen Kooperationspartnern zu gestalten. Dialogische Kompetenzen (Sagen, was wirklich wichtig ist; Zuhören und Erkunden; respektierendes Herausfordern, Beurteilungen in der Schwebelage halten) ermöglichen es, die Kommunikationsqualität zu erhöhen, den Dingen auf den Grund zu kommen und gemeinsam mit den Gesprächspartnern neue Erkenntnisse zu gewinnen. Individuelle, gruppenbezogene und organisationale Annahmen, Grundüberzeugungen und Werte prägen entscheidend das Handeln von Menschen. In Beratungsprozessen können diese mentalen Modelle reflektiert und Entscheidungen über weitere Entwicklungsschritte auf der Basis dieser Reflexion gefällt werden. Alternative Lösungswege

können auftauchen, sofern die erste Lösungsidee lange genug in der Schwebelage gehalten wird. Die Fähigkeit zur Reflexion während der Aktion wird erhöht. Der Dialog ermöglicht Gruppen, Zugang zu ihrer kollektiven Intelligenz zu finden und diese auszubauen. In Krisensituationen hilft der Dialog den Beteiligten, ihr Wissen und ihre Kompetenzen einzusetzen, um neue Perspektiven und Handlungsoptionen zu schaffen. Die HR-Mitarbeiter erlernen das Rollen- und Phasenmodell des Dialogs, erweitern ihre Fähigkeit des Erkundens und können die dialogischen Kompetenzen einsetzen, um strukturelle Dynamiken in Interaktionsprozessen so zu gestalten, dass die relevanten Aspekte zum Ausdruck kommen, unterschiedliche Sichtweisen deutlich werden, Dilemmata sichtbar werden, Ziele verglichen werden etc.

Selbstreflexion im Hinblick auf das eigene Verhalten in Veränderungssituationen, Konfliktsituationen und Beratungsprozessen ist ein integraler Bestandteil des Qualifizierungsprozesses. Eine Vielzahl von Reflexi-

onsmethoden in Form von Fragebögen, Tests und Interviews werden in den Modulen eingesetzt. In Kleingruppen werden die Ergebnisse besprochen und Entwicklungspotenziale herausgearbeitet. Kollegiale Coachingprozesse (siehe hierzu Trojaner 12) werden eingesetzt, um Praxisthemen aus dem Arbeitsalltag zu planen bzw. nachträglich zu analysieren sowie sich wechselseitig Feedback zu geben.

Es liegt mit in der Verantwortung der HR-Vertreter, **eine innovations- und entwicklungsfördernde Infrastruktur** mitzugestalten, d. h. die strukturellen Rahmenbedingungen gemeinsam mit den Führungskräften und Mitarbeitern ihrer Betreuungsbereiche zu analysieren und bei Bedarf so zu verändern, dass eine individuelle und organisationale Weiterentwicklung stattfinden kann. Zur Infrastruktur gehören ebenfalls die Interaktionsformen innerhalb der Organisation, so dass die Aufmerksamkeit der Berater sich ebenfalls auf die Qualität der hierarchie- und funktionsübergreifenden Vernetzung von Personen und Gruppen richtet und hier gegebenenfalls Veränderungen initiiert und begleitet werden müssen. Folgende Fragen treten dabei hervor: Welche Formen von Besprechungen sind für den spezifischen Betreuungsbereich erforderlich? Wie werden die relevanten Besprechungsthemen eruiert? Werden das Wissen und die Perspektiven aller erforderlichen Personen für das zu bearbeitende Thema eingeholt? Welche Netzwerke, Schnittstellen, Kooperationen sind für den Betreuungsbereich wichtig? Arbeiten die Kooperationspartner effektiv zusammen? Wie kann HR die Betreuungsbereiche unterstützen, um die strukturellen Dynamiken zwischen den Kooperationspartnern erfolgreich steuern zu können?

Im Rahmen des Qualifizierungsprozesses lernen die Teilnehmer Instrumente zur Steuerung struktureller Dynamiken kennen und schärfen ihre Wahrnehmung für die



Abb. 3: Inhaltliche Schwerpunkte der HR-Beraterqualifizierung



Einflussfaktoren von Lernkulturen, so dass sie eine Einschätzung vom Grad der Lernfähigkeit und -bereitschaft treffen und Entwicklungsfelder thematisieren können.

Im Mittelpunkt der **Prozessberatung** steht die unterstützende und hilfreiche Beziehung zwischen HR-Beratern und den Führungskräften und Mitarbeitern ihres Betreuungsbereiches. Die HR-Berater unterstützen die Organisationsmitglieder darin, Prozesse ereignisse wahrzunehmen, zu verstehen und erfolgreich damit umzugehen. Dies beinhaltet, dass notwendige Qualifizierungsthemen identifiziert werden und Interventionswege gemeinsam mit dem Betreuungsbereich erarbeitet werden. Die Beziehung zwischen HR-Beratern und ihren Betreuungsbereichen lässt sich als Lernpartnerschaft beschreiben, die darauf ausgerichtet ist, Hilfe zur Selbsthilfe zu leisten. Das Führen von prozessorientierten Beratungsgesprächen wird anhand von Praxisfällen in der Beraterausbildung geübt. Im Mittelpunkt stehen hier die Anwendung systemischer Fragetechniken und das partizipative Erarbeiten von Lösungswegen gemeinsam mit den Führungskräften und Mitarbeitern. Den Kontraktvereinbarungen zwischen HR-Beratern und Auftraggebern aus den zu betreuenden Organisationsbereichen wird eine gesonderte Trainingseinheit gewidmet.

Netzwerkgestaltung und Beziehungsmanagement bedeutet im HR-Bereich, die Schreibtische zu verlassen und Kontakt zu Führungskräften und Mitarbeitern des Betreuungsbereiches sowie zu relevanten Kooperationspartnern und Impulsgebern aufzunehmen. In der Workshopreihe zur Qualifizierung der HR-Vertreter setzen sich diese mit unterschiedlichen Formen der Kontaktaufnahme und Kontaktpflege auseinander. Die Selbstdarstellung der eigenen Person und des HR-Bereiches sowie die Darstellung ihrer Dienstleistungsprodukte werden in den Modulen geprüft, überarbei-

tet und in Übungen erprobt. In Kooperationsbeziehungen können immer wieder Konflikte auftreten, insbesondere wenn man als strategischer Businesspartner im Betreuungsbereich „unangenehme“ Themen ansprechen muss, unterschiedliche Interessen aufeinander treffen oder unterschiedliche Einschätzungen über die weitere Vorgehensweise vorliegen. In den Modulen werden anhand von Konfliktbeispielen die Chancen und Risiken zur erfolgreichen Bearbeitung angesprochen, die dialogischen Kompetenzen vertieft und Vorgehensweisen in Verhandlungs- und Konfliktgesprächen erörtert.

Lessons learned aus dem Transformationsprozess

Die Aufgabenfelder in den HR-Bereichen sind in vielen Unternehmen über Jahre hinweg stabil geblieben, warum nun ein Wechsel? Das Alte hat sich doch bewährt. Die veränderten Anforderungen an die HR-Mitarbeiter müssen im Zusammenhang mit den Anforderungen der operativen Bereiche erörtert werden. Wie können HR-Bereiche die operativen Felder unterstützen, um deren Erfolg zu vergrößern? Eine Klarheit über die erforderliche neue Aufgabe und die neue Struktur entsteht erst durch das Zusammenspiel der HR-Führungskräfte, der HR-Mitarbeiter und der Kunden aus den operativen Bereichen. Kundenfeedbacks verdeutlichen die Notwendigkeit des Wandels. Die bisherige Tätigkeit der HR-Mitarbeiter bedarf der rückblickenden Anerkennung sowohl des direkten Vorgesetzten bis hin zum Bereichsvorstand. Es muss dabei eine gute Mischung gefunden werden zwischen der Wertschätzung der bisherigen Vorgehensweisen und der Offenheit für neue Aufgaben. Die Erfahrung zeigt: eine einmalige Veranstaltung, um ein gemeinsam getragenes Verständnis über die strategische Neuausrichtung zu erhalten, ist nicht genug! Vieles wird doch nicht so schnell gehört und verstanden wie die Vorgesetzten glauben.

Die Qualifizierungsaktivitäten sollten so zeitnah wie möglich zur Veränderung der Aufgaben erfolgen. Es hat sich gezeigt, dass Entscheidungsprozesse und technische Probleme immer wieder zu Verzögerungen führen und damit die Hoffnung verstärkt wird, dass alles beim Alten bleibt. Das erschwert die Übernahme der neuen Aufgabe. Die Führungsebene trägt hier die Verantwortung, möglichst klare strukturelle Gegebenheiten zu schaffen und Entscheidungen voranzubringen.

Die einzelnen Workshopmodule müssen unbedingt mit aktuell laufenden „Live-Projekten“ gekoppelt werden. Sonst droht die Gefahr, dass die Beteiligten sich im Training in eine „Scheinwelt“ flüchten, die mit dem Tagesgeschäft nur oberflächlich in Beziehung gebracht wird. Das angebotene Coaching parallel zur Workshopreihe wurde von den Mitarbeitern kaum wahrgenommen, vielmehr haben sich Lernthemen von HR-Mitarbeitern und internen/externen Kollegen bewährt. Die konkreten Praxisprojekte wurden in die Qualifizierungsmodule als Lernbeispiele integriert.

Die größte Hürde, die auch die Qualifizierung nur bedingt beeinflussen kann, ist die Akzeptanz der internen HR-Berater in den jeweiligen operationalen Bereichen. Jeder, der länger in einer Organisation arbeitet, hat bereits seinen „Ruf“, ein gewisses Image. Akzeptanz und Glaubwürdigkeit der Person können nicht „trainiert“ werden. Rückmeldungen von Kunden erweisen sich als hilfreich, um auf dieser Basis das eigene Verhalten zu reflektieren und gegebenenfalls zu verändern.

Die Workshopreihe kann nicht isoliert von der Betrachtung und Bearbeitung des strukturellen Umfeldes stattfinden. In jedem Workshopmodul wurden jeweils zwei Stunden eingeplant, um die strukturellen Gegebenheiten und Dynamiken mit dem Vorgesetzten zu analysieren und Interventionschritte festzulegen. In diesem Zusammenhang müssen beispielsweise folgende Fragen betrachtet werden: Wie können wir neue Aufgaben angehen, auch wenn viele alte Strukturen noch wirksam sind? Welche Veränderungen werden sich ergeben? Wie sieht die neue Organisationsstruktur aus? Wie ist der vorläufige Zeitplan der eintretenden Veränderungen? Wie werden wir die Kooperationsbeziehungen untereinander gestalten? Wo gibt es Schnittstellen? Welche kritischen Aspekte müssen wir berücksichtigen?

Dr. Doris Lau-Villinger ist Organisationsberaterin, Strategos – Institut für Organisationsentwicklung.

Magdalena Seeberg ist Leiterin Training & Entwicklung, Opel Rüsselsheim.

Anforderung an die HR-Businesspartner

Die Aufgabe der HR-Berater ist es, gemeinsam mit den Führungskräften und Mitarbeitern ihres Betreuungsbereiches den notwendigen Qualifizierungsbedarf frühzeitig zu identifizieren und entsprechende Trainings- und Personalentwicklungsprozesse zu initiieren. Die Beratung erfolgt auf der Basis der strategischen Ausrichtung des Unternehmens.

Intrapersonelle Kompetenzen der Qualifizierungsberater

■ *Motivation und Leistungsbereitschaft*

Die HR-Führungsebene trägt die Verantwortung, strukturelle Gegebenheiten zu schaffen, die den Transformationsprozess ermöglichen können. Die Motivation der HR-Berater spiegelt sich in der Bereitschaft zur persönlichen und fachlichen Weiterentwicklung wider. Die eigene Offenheit für Veränderung ist ein Zeichen für die eigene Integrität als Berater. Die Leistungsbereitschaft zeigt sich in der verantwortlichen Übernahme der Beratungsaufgabe, der proaktiven Kontaktaufnahme zu den jeweiligen Organisationsbereichen und der Suche nach anspruchsvollen, innovativen Lösungen.

■ *Visionäres Denken*

Um die Zukunft zu gestalten bedarf es der Fähigkeit, Visionen für sich selbst und gemeinsam mit anderen zu entwickeln sowie das Spannungsfeld zwischen Ist und Soll konstruktiv zu gestalten.

■ *Prozess- und Ergebnisorientierung*

Entwicklungs- und Veränderungsprozesse beinhalten den Aspekt des Unvorhergesehenen, des Unerwarteten. Der Umgang mit solchen Prozessen erfordert eine Denk- und Handlungsflexibilität seitens der Berater. Sie müssen den Prozess wie auch das Ergebnis im Auge behalten. Hierzu bedarf es der Fähigkeit, die Aufgaben und deren Umsetzung realistisch zu planen und konsequent die Umsetzung zu verfolgen und gegebenenfalls Kursänderungen zu begleiten. Der HR-Berater steuert die Planungs-, Umsetzungs- und Evaluierungsprozesse aktiv.

■ *Reflexionsfähigkeit*

Reflexionsfähigkeit bezieht sich hier auf die intrapersonelle Kompetenz der Berater, sich selbstkritisch mit der eigenen Person und dem eigenen Verhalten auseinander zu setzen. Darüber hinaus richtet sich die Selbstreflexion auch auf eine qualitative Einschätzung der eigenen Aufgabenerfüllung und auf die potenziellen persönlichen Entwicklungsmöglichkeiten.

Interpersonelle Kompetenzen

■ *Beziehungsmanagement*

Der HR-Berater benötigt eine hohe Glaubwürdigkeit und Akzeptanz seitens der zu beratenden Führungskräfte und Mitarbeiter sowie der kooperierenden Berater/Trainer. Er muss in der Lage sein, tragfähige und effektive Arbeits- und Netzwerkbeziehungen zu internen sowie externen Schlüsselpersonen aufzubauen.

■ *Gesprächsführungs- und Präsentationskompetenz*

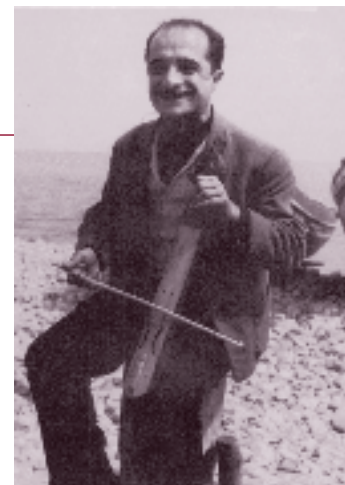
Der HR-Berater verfügt über eine hohe interaktive Kompetenz, sowohl schriftlich wie mündlich. Die professionelle Gesprächsführung ermöglicht es, Kundenbedürfnisse herauszuarbeiten, in partizipativen Prozessen wirkungsvolle Interventionen zu finden und zu realisieren. Damit einher geht die Fähigkeit, Analyseergebnisse, Umsetzungsdesigns und Ergebnisse adäquat zu dokumentieren und dem Kunden bzw. Kooperationspartnern zu präsentieren.

■ *Systemdenken und Feedbackkultur*

HR-Berater können Systemdynamiken, d. h. die Wirkungszusammenhänge erkennen, diese in interaktiven Prozessen herausarbeiten und entsprechende Interventionen vorschlagen. Hierzu ist es erforderlich, eine entsprechende Feedbackkultur aufzubauen, um Rückmeldungen zu geben bzw. Kunden-Feedback einzuholen.

■ *Kultur- und Diversitymanagement*

Kulturelle Unterschiede und damit verbundene unterschiedliche Denkweisen treten in jeder Organisation auf. Die Herausforderung liegt darin, diese Unterschiede für die Organisation nutzbar zu machen und die verschiedenen Sichtweisen miteinander zu verknüpfen. HR-Berater verfügen über die Kompetenz, eine Lernkultur in der Organisation aufzubauen, die es ermöglicht, mit Marktanforderungen und den Interessen der verschiedenen Stakeholder strategisch umzugehen.



Beratungskompetenz und Aufgabenmanagement

■ *Selbstorganisation*

Der HR-Berater verfügt über die Fähigkeit, seine Arbeit effizient zu gestalten. Dies bezieht sich auf die verlässliche Einhaltung von Terminen und Absprachen, realistische Planung von Handlungen und Prioritätensetzungen etc.

■ *Trendanalysen und Wissensverknüpfung*

Der HR-Berater denkt über die Grenzen des eigenen Fachgebietes hinaus, spürt intern wie extern Trends auf und erarbeitet – in der Regel in Kooperation mit anderen – Konsequenzen für die zukünftigen Trainings- und Personalentwicklungsschritte des jeweiligen Unternehmensbereiches. In dem Zusammenhang verfügt der HR-Berater über die Kompetenz, bereichsübergreifende Interaktions- und Lernprozesse in Gang zu setzen.

■ *Gestaltung partizipativer Designprozesse*

In die Planung und Gestaltung von Entwicklungsprozessen involviert der HR-Berater die relevanten Hierarchien und Funktionen. Er ist in der Lage, diese hierarchie- und funktionsübergreifenden Prozesse zu initiieren, zu moderieren und wirkungsvolle Lernarchitekturen/Entwicklungsprogramme zu entwickeln und zu realisieren. Designs für diese Entwicklungsprozesse werden flexibel gehandhabt, so dass Veränderungen möglich sind und alternative Vorgehensweisen entstehen können.

■ *Methodenkompetenz und Interventionsfähigkeit*

Der HR-Berater besitzt ein umfassendes Interventionsrepertoire zur Gestaltung von Trainings- und Personalentwicklungsprozessen. Er fördert die Kompetenzentwicklung von Organisationsmitgliedern, Teams und Bereichen, z. B. durch Coaching, Feedbackprozesse, Mentoring, Trainings, Workshops, Konferenzen etc. Zur wirkungsvollen Bearbeitung von Kundenanfragen oder strategischen Initiativen sucht der HR-Berater nach neuen, innovativen Lösungsansätzen, begleitet die Umsetzung und überprüft die Wirksamkeit.