

# Hightech und Hightouch

## HR auf dem Weg zu Co-Leadership

Ein neuer Anspruch an die Personalarbeit verlangt nicht nur nach modernster Informationstechnik. Der Schlüssel für Verbesserungen liegt insbesondere in der Unterstützung der Führungskräfte im Sinne eines runderneuterten HR Business Partnering. Das Beispiel der Deutsche Bahn AG zeigt, dass dies auch in Großkonzernen gelingen kann.









Die allermeisten betrieblichen Rollen haben sich in den vergangenen Jahren deutlich verändert. Im Wirkungskreis der Deutschen Bahn wurde zum Beispiel das Profil der Zugbegleiter im Fernverkehr radikal an veränderte Kundenerwartungen angepasst: vom primär fahrgeldsichernden Kontrolldienst hin zur gastgebenden Servicekraft mit Fokus auf den (Reise-)Bedürfnissen der Passagiere, bei immer fließender Grenze zwischen Gastronomie und Fahrgastbetreuung. Dies lässt sich auf viele andere Funktionen innerhalb und außerhalb der Bahn übertragen: Die Ansprüche sind gestiegen, alles ist im Fluss, eine zunehmende Digitalisierung und veränderte Kundenbedürfnisse fordern ihren Tribut. Auch wenn sich die Rahmenbedingungen unterscheiden, steigen doch fast überall die Anforderungen an den persönlichen und digitalen Service.

Und die HR-Funktion? Welche Veränderungen in Bezug auf Rollen, Digitalisierung und Kompetenzen der Personalabteilungen dürfen Führungskräfte von ihren Unterstützern erwarten? Idealerweise setzt sich auch hier ein neuer Anspruch durch, hin zu einer noch besseren Unterstützung der Führungskräfte und einer noch effektiveren Förderung der Mitarbeiter- und Kundenerfahrung. HR-Architektur und HR-Governance gehören auf den Prüfstand gestellt. „HR für HR“ ist das Gebot der Zeit. Auch hier liegen die beiden wesentlichen Hebel erstens in der Verbesserung der digitalen Services und zweitens in der Verbesserung

der persönlichen Betreuung. Sicher: Personaler sollen mitunter auch unbequem sein. Wie Zugbegleiter und Zugschefs dürfen sie dabei aber die Gesamterfahrung und die Zufriedenheit ihrer Kunden nicht aus den Augen verlieren. Wo alle sich bewegen, darf die HR-Funktion nicht stehen bleiben!

## IT ALS GAMECHANGER

Die neue Wirksamkeit der HR-Funktion steht und fällt in besonderer Weise mit „Hightech“, also der eingesetzten IT-Infrastruktur. Sie bildet den ersten großen Hebel auf die Modernisierung der Personalarbeit. Bei der Deutschen Bahn wurde hier in den letzten Jahren massiv investiert. In einer „Cloud Readiness Phase“ 2019 und 2020 wurden die Voraussetzungen für die Einführung einer zeitgemäßen, modernen und nutzerzentrierten HR-IT gelegt. Die Implementierung eines zentralen HR-IT-Systems (Oracle Fusion Cloud HCM) in Verbindung mit einem HR-Service-Management (ServiceNow) steht nun kurz bevor. Bei der Auswahl des neuen HR-Systems nach EU-weiter Ausschreibung wurden die späteren Nutzer (Mitarbeitende und Führungskräfte) intensiv einbezogen. Im Ergebnis steht nun ein System zur Verfügung, das den hohen administrativen Aufwand für Mitarbeitende, Führungskräfte und HR-Spezialisten deutlich reduziert und auf ein optimales Nutzererlebnis abzielt.

Dies bleibt nicht ohne Auswirkungen auf die Gestaltung und Administration der „HR-Produkte“, vom Arbeitszeugnis über das Firmenrad bis hin zur Reisekostenabrechnung oder dem Arbeitsvertrag. Die Idee ist hier, mittels modernster Technik Aufwand und Frustration der Nutzer – nämlich der Mitarbeitenden und Führungskräfte – zu reduzieren, also Unzufriedenheit zu verhindern. Für jedes der rund 260 Produkte gibt es einen HR-Produktmanager. Er oder sie trägt die Gesamtverantwortung nicht nur im Entwicklungs-

## DIE AUTOREN



**RALF BERNIS** ▶ Leiter HR-Produktportfolio- / -Prozessmanagement und HR-Fachredaktion im Deutsche-Bahn-Konzern, Berlin. Im Projekt „Smart HR“ verantwortet er im Stream „Business Integration“ unter anderem das End-to-end-Prozessmodell sowie die Ausgestaltung und Implementierung des HR Operating Model.



**PROF. DR. BORIS KAEHLER** ▶ Professor für Personalmanagement an der Hochschule Merseburg. Zuvor war er zehn Jahre als Personalmanager in der Wirtschaft tätig. Er ist auch als Strategieberater aktiv und bekannt für sein Theoriemodell der Komplementären Führung.  
▶ [boris.kaehler@uni-merseburg.de](mailto:boris.kaehler@uni-merseburg.de)



**DIETER KERN** ▶ Managementberater in München. Er berät Vorstände und Managementteams zu Digital / Business Transformation, Organisation und Human Resources. Er ist Co-Autor des Standardwerks „HR Business Partner“.

prozess, sondern steuert das jeweilige HR-Produkt auch end-to-end entlang des Produktlebenszyklus, schlank und kundenorientiert. Demgegenüber sind die Mitarbeitenden in den HR-Servicebereichen die Ansprechpersonen bei allen administrativen Fragen zu diesen HR-Produkten. Mitarbeitende und Führungskräfte finden ihren Zugang zu den Services über den zentralen Eingangskanal „Mein HR“.

digitalen Endgerät bekommen – und zwar das Endgerät, das sie oder ihn in der Tätigkeit ideal unterstützt. Das fängt bei den administrativen Prozessen an, die nun direkt per Smartphone erledigt werden können, etwa die Reisekostenabrechnung, die digitale Krankmeldung oder der digitale Abruf der Personalpost in einem persönlichen Mitarbeiterarchiv. Nach fast drei Jahren wurden dazu knapp 60 000 dienstliche Smart-

befriedigung – eine starke situative Komponente hat. Führungseinfluss geht immer von mehreren komplementären Akteuren aus, insbesondere von Linienführungskräften und Personalspezialisten. Sie verfolgen eine gemeinsame, arbeitsteilig zu bewältigende Agenda. Führungskräfte benötigen in vielen Bereichen die Unterstützung von HR-Spezialisten, diese wiederum können in der Regel nur über Führungskräfte wirken.

Gute Personalarbeit ist daher Führungskräfteunterstützung, und die Aufbaustrukturen der HR und in der Linie sind so zu gestalten, dass die Beiträge der Führungsakteure nicht verpuffen, sondern aufeinander und auf die Organisationsziele einzahlen.

Dieser wechselseitige Rollenbezug lässt sich nicht allein über Personalinstrumente, also formale Hilfsmittel wie Beurteilungssysteme und Weiterbildungsprogramme, herstellen. Sie sind wichtig und eine wesentliche Kernleistung der Personalabteilungen. Sie leisten aber nicht die eigentliche Führungsarbeit – dafür sind sie zu starr. Vielmehr stellen sie Hilfsmittel dar, die es im Rahmen von Führungsaktivitäten

(z.B. Mitarbeitergesprächen) situativ anzuwenden gilt. Das tun zwar vor allem Führungskräfte, de facto gibt es aber immer wieder Unterstützungsbedarf in manchen Bereichen und zu manchen Zeiten.

Es muss daher eine HR-Unterfunktion geben, die dies erkennt und ausgleicht: die Personalbetreuung. Sie besteht in der unterstützenden und lenkenden Begleitung der Führungskräfte durch HR-Fachleute bei der operativen und / oder strategischen Führungsarbeit. Ob proaktiv oder durch



Mit 217 000 Beschäftigten in Deutschland – hier eine Kundenbetreuerin im Nahverkehr bei der Ticketkontrolle – gehört die Deutsche Bahn zu den größten Arbeitgebern hierzulande. Weltweit hat der Konzern 336 000 Beschäftigte.

Dabei stellte sich frühzeitig die Frage, wie insbesondere die gewerblichen Mitarbeitenden digital erreicht werden können. Sogenannte Kiosksysteme – also interaktive, stationäre Computeranlagen zur Benutzung durch „alle“ Mitarbeitenden – standen nicht im Fokus. Sie sind weder zeitgemäß noch im Stellwerk, am Gleis oder im Zug sinnvoll und auch datenschutzrechtlich bedenklich. Deshalb hat der Konzernvorstand den Beschluss gefasst, diese Digitalisierungslücke zu schließen: Alle Mitarbeitenden sollten Zugang zu einer digitalen ID und einem

phones und Tablets in persönlichen Übergabeveranstaltungen an die Mitarbeitenden übergeben, die bislang am digitalen Arbeitsleben nicht teilhaben konnten.

### STARKE SITUATIVE KOMPONENTE

Der neue Anspruch an die Personalfunktion lässt sich aber nicht über Technik allein herstellen. Dies deshalb, weil Personalführung – verstanden als Steuerungseinfluss auf Mitarbeitende in einer Organisation zum Zweck der Zielerreichung und Stakeholder-

die Führungskraft angefragt, die Personalbetreuerin oder der Personalbetreuer stehen der Führungskraft zur Seite und sorgen dafür, dass unter dem Strich gut geführt wird. Die Personalarbeit der HR-Funktion ist also mehr als die Entwicklung und Administration von Personalinstrumenten, auf welche sie so gern reduziert wird. Sie muss auch deren Anwendung begleiten und im Führungsalltag präsent sein (Abb. 1).

Das neue HR Operating Model der Bahn setzt diese Erkenntnis in einer „Hightouch“-Komponente um, womit die beratende und betreuende Komponente der Personalarbeit gemeint ist. Hier geht es der HR-Funktion der Deutschen Bahn darum, in prägenden Momenten präsent zu sein und so unter anderem das Engagement der Mitarbeitenden und Führungskräfte positiv zu beeinflussen, also Zufriedenheit zu erzeugen (Hightouch = persönlich, wertschätzend, individuell). Im Zentrum steht dabei die runderneuerte Rolle des HR Business Partner. Unterstützt wird diese durch sogenannte HR-Experten, die über vertiefte Expertise in einem bestimmten Themengebiet verfügen, zum Beispiel zu personalplanerischen oder arbeitsrechtlichen Themen.

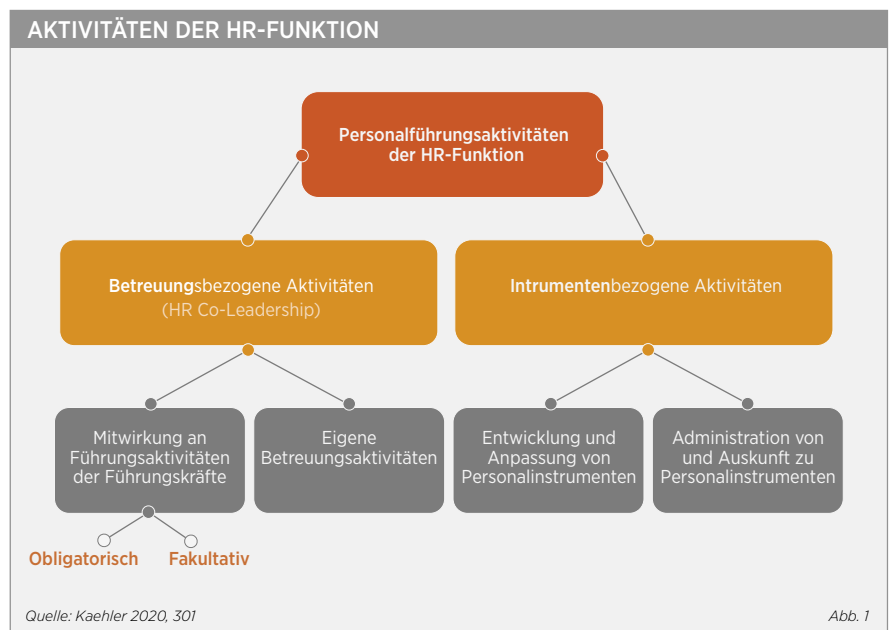
### FÜHRUNGSKRÄFTEBETREUUNG DURCH HR BUSINESS PARTNER

Die Personalbetreuungsfunktion ist neben der IT also der zweite wesentliche Hebel zur Modernisierung der Personalarbeit. Sie ist heute überwiegend als sogenannte HR-Business-Partner-Rolle ausgeprägt. Das Konzept geht bekanntlich zurück auf das Buch „Human Resource Champions“ von Dave Ulrich aus dem Jahr 1997. Ursprünglich geprägt als Mantelbegriff für unterschiedliche Rollen der Personalfunktion insgesamt, wurde das Konzept von Ulrich über die Jahre mehrfach uminterpretiert, sodass sein inhaltlicher Gehalt später kaum mehr klar zu bestimmen war. So spezifisch es auch anmutet, letztlich dürfen alle darunter verstehen, was sie möchten – was vielleicht den weltweiten Erfolg erklärt. In

der Praxis wurde der Begriff im Laufe der Zeit jedenfalls immer mehr im Sinne einer spezialisierten HR-Rolle mit Betreuungsfunktion gebraucht.

Von älteren Konzepten wie dem Personalreferentenmodell unterscheidet sich die typische HR-Business-Partner-Rolle durch einige Besonderheiten. Zum einen ist sie auf bestimmte Hierarchieebenen fokussiert,

dies auch gar nicht nötig, denn die Grundidee ist weiterhin tragfähig. Natürlich lässt sich die Rolle auch anders benennen. Bei manchen heißt sie nur „HR-Partner“ oder „Personalpartner“, verbreitet sind auch „HR Advisor“, „HR Business Developer“ und „HR Key Accounter“. Mitunter werden einfach die klassischen Begriffe „Personalreferent“ oder „Personalbetreuer“ mit dem neuen Rollenverständnis hinterlegt.



dergestalt, dass in der Regel nur Führungskräfte, teils auch nur obere Führungskräfte, beraten und betreut werden. Für die Mitarbeitenden bleiben dann die Dienstleistungen des HR Service Center. Ferner wird der HR Business Partner verbunden mit einer vermehrten Ausrichtung auf strategische Fragestellungen, unter Verlagerung operativer und administrativer Arbeiten auf andere Rollen. Und schließlich wird der Geschäftsbezug der Betreuung stark betont, das heißt, die Personalbetreuung wird als Businessunterstützung verstanden – daher der Name.

Diese HR-Business-Partner-Rolle ist noch heute das Standardmodell vor allem in Großunternehmen. Bahnbrechend neue Konzepte sind nicht in Sicht, viel bessere Bezeichnungen auch nicht. Vielleicht ist

Auch bei der Deutschen Bahn ist das HR-Business-Partner-Modell schon länger etabliert, musste jedoch nachgebessert werden. Nachdem das HR Shared Service Center bereits ab 2007 eingeführt wurde, folgte ab 2015 das Drei-Säulen-Modell mit der Rolle des HR Business Partner. Dies war im Grundsatz die richtige Entscheidung. Als problematisch erwiesen sich jedoch die Detailkonfiguration und die notwendige Entlastung von administrativen Tätigkeiten durch eine „State-of-the-art“-HR-IT. Es kam zu internen Widerständen. So fühlten sich viele Führungskräfte bei dieser Transformation nicht ausreichen „mitgenommen“. „HR schmeißt Arbeit über den Zaun und entlastet sich auf unsere Kosten“, war eine durchaus nicht untypische Reaktion. Bei den CHRO der Konzerngesellschaften wiederum stieß die HR-Business-

Partner-Rolle auf Ablehnung, weil sie in erster Linie service- und beratungsorientiert angelegt war und kaum aktive Durchgriffsmöglichkeiten hatte und als „Schwächung“ der eigenen Position gesehen wurde.

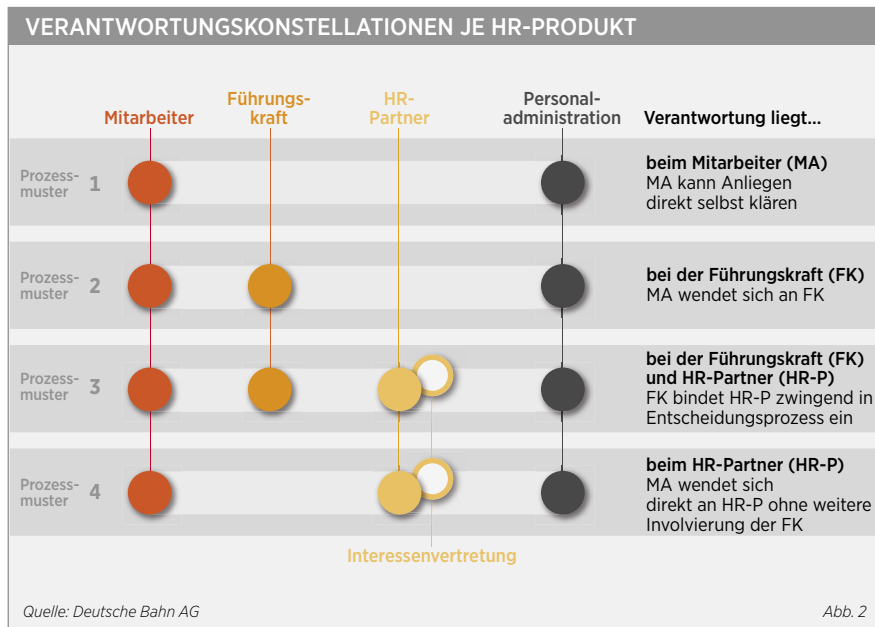
Im Rahmen des aktuellen Projekts „Smart HR“ erfolgt nun die Neuausrichtung. Das Rollenprofil wurde deutlich geschärft, und die Schwachstellen wurden geheilt. Es ent-

und legen die Rekrutierung in die Hände der zentralen DB-Personalgewinnung. Dieses Verständnis wird nun tatsächlich gemeinsam von HR und Linie getragen.

**THE BUSINESS OF HR IS BUSINESS**

Das eigentlich Bahnbrechende und bis heute Wesentliche am HR-Business Partner-Modell war und ist sein Geschäftsbezug.

Verantwortung für das Geschäft übernehmen. Es wird erwartet, dass sie das Arbeitsgebiet, die Geschäftsstrategie und die Bedürfnisse der Führungskraft kennen, die HR-Perspektive einbringen und proaktiv anhand von Kennzahlen beraten. Nicht umsonst finden sich die drei aktuellen Sektorziele der Bahn – verdoppelter Personenverkehr, höherer Marktanteil im Güterverkehr, 100 Prozent erneuerbare Energien – mitten im Rollenbild.



**ECHE VERZÄHNUNG DER ROLLEN DER FÜHRUNGSAKTEURE**

Die Rollen einzelner Führungsakteure lassen sich nicht separat entwickeln. 2021 die Personalbetreuung, 2022 die HR Service Center und 2023 die Competence Center neu aufzustellen, ergibt wenig Sinn. Man muss sich vielmehr von vornherein Gedanken um die Integration der Rollen machen. Damit ist die HR-Governance angesprochen, der interne und externe Verhaltensrahmen für die Personalführung, bestehend aus formalisierten Normen. Einer ihrer wesentlichen Bestandteile ist das betriebliche Führungsmodell (= Führungsgrundsätze, Führungsprinzipien, Führungsleitlinien). Es legt fest, warum, von wem und wie eine bestimmte Organisation oder Organisationseinheit (einschließlich ihres Personals) zu führen ist. Auf diese Weise wird eine echte Verzahnung der Rollen der Führungsakteure erreicht, wobei natürlich immer darauf zu achten ist, die Freiheitsgrade der Rolleninhaber nicht unnötig zu beschränken.

spricht, mit einigen Bahn-spezifischen Anpassungen, dem klassischen Konzept. HR Business Partner sind Geschäftspartner der Führungskräfte und tragen gemeinsam mit ihnen Verantwortung, zum Beispiel für den Personalaufwand. Insbesondere sorgen sie für die korrekte Einbindung der Interessenvertretungen und die partnerschaftliche Zusammenarbeit mit ihnen – bei der Bahn ein ganz wesentlicher Aspekt. Im Bedarfsfall, zum Beispiel zu komplexen Fragen der Personalplanung, des Arbeitsrechts, des Gesundheitsmanagements oder des Change Management, ziehen sie die HR-Expertenrolle hinzu. Sie liefern den HR-Produktmanagern wertvolle Impulse zu „Markterfordernissen“ und wirken an der HR-Produktentwicklung mit. Sie übergeben standardisierte und administrative Arbeitsschritte an den DB-Personalservice

Mitarbeitende werden nicht zum Spaß geführt, sondern immer mit Blick auf ihre Beiträge zu eben diesem Unternehmenszweck. Eine Beschränkung der HR-Funktion auf psychologisch-soziale Themen ist damit vollkommen unsinnig. Personaler sind keine Menschenversther, die die Fachlichkeit der Linie durch Psychoexpertise ergänzen. Vielmehr muss die HR-Funktion durch ihre Führungsunterstützung das eigentliche, durch Menschen betriebene Geschäft fördern und sich selbst an diesen Beiträgen messen lassen.

Auch die Deutsche Bahn AG hat sich insbesondere wegen dieser Ausrichtung auf das äußere Geschäft für das Business-Partner-Modell entschieden und dies in der Ausformulierung der Rolle stark betont. So sollen die HR Business Partner explizit

Im Rahmen des Projekts „Smart HR“ der Deutschen Bahn wurden beide Punkte von vornherein berücksichtigt. Nach der erstmaligen Einführung 2016 hatten Unschärfen in der Definition der HR-Business-Partner-Rolle für Unsicherheiten und unterschiedliche Auslegungen gesorgt, die letztlich Akzeptanz kosteten. Diesmal wurde sie sehr viel präziser bestimmt und abgegrenzt. Eine wesentliche und durchaus nicht untypische Erfahrung war dabei, dass



erst die Formalisierung die Verständnisunterschiede im Konzern überhaupt zum Vorschein brachte. Der Versuch, sich auf gemeinsame Formulierungen zu einigen, war insofern keine reine Kompromissfindung auf dem Weg zum Rollenergebnis. Er brachte vielmehr einen echten Erkenntnisprozess in Gang, im Laufe dessen bestimmte Diskrepanzen und Regelungsbedarfe deutlich wurden.

### PERSONALBETREUUNG ALS CO-LEADERSHIP

Personalführung als interne Dienstleistung hat im Hinblick auf die Geführten zwei Funktionen: die der Unterstützung und die der Lenkung. Sie bietet also Hilfestellung, erschöpft sich aber nicht darin, sondern umfasst durchaus auch eine disziplinierende Komponente. Die gesamte Per-

Auskünfte, Ticketkontrollen oder Gangfreihalten). Auch Selbstführung, auf die organisationale Konzepte vor allem setzen sollten, besteht aus Selbsthilfe und Selbstdisziplin. Für die Personalbetreuung als Führungsfunktion gilt nichts anderes. Auch sie lässt sich also nicht sinnvoll auf ein Bedienen der Führungskräfte reduzieren. Natürlich müssen HR Business Partner die Leistungen bieten, die die Linie von ihnen



Die Modernisierung der Personalarbeit lässt sich nicht nur über den Hebel der technischen Systemunterstützung („Hightech“) bewerkstelligen, sondern bedarf auch der Optimierung der persönlichen Führungskräftebetreuung („Hightouch“).

Ein Beispiel sind die Zuständigkeiten der Führungsakteure, die lange den Weg zur Freigabe des Modells insgesamt blockierten. Der Durchbruch auf HR-Managementebene gelang durch Festlegung von vier sogenannten Verantwortungskonstellationen (Abb. 2). Sie erlaubten es, alle 268 HR-Prozesse (dabei ist i.d.R. ein HR-Produkt Ergebnis eines HR-Prozesses) in entsprechende Kategorien zu clustern und daraufhin die Verantwortlichkeiten der vier beteiligten Akteursrollen (Mitarbeiter, Führungskraft, HR Business Partner und HR Services) genauer zu beschreiben.

sonalarbeit findet im Spannungsfeld dieser beiden komplementären Funktionen statt, die sich auch als „Mitarbeiterorientierung vs. Produktionsorientierung“, „Fördern vs. Fordern“ oder „Einzelbedürfnis vs. Kollektivinteresse“ beschreiben lassen.

Sie sind gar nicht spezifisch für den Führungsberuf, sondern gelten letztlich für alle Dienstleister. So hat beispielsweise die Arbeit des Zugbegleiters beide Aspekte, die übrigens keineswegs immer klar voneinander zu trennen sind (man denke nur an

braucht. Sie müssen aber auch beispielsweise für die Einhaltung von Ordnungsregeln sorgen, und sei es nur durch das proaktive Anbieten von Hilfe.

Ein robustes Führungssystem entsteht nur durch die Verschachtelung komplementärer Rollen im Sinne von „Checks and Balances“. So wie die Führungskraft eine kompensierende Instanz für Selbstführungsdefizite der Mitarbeitenden darstellt, ist der HR Business Partner eine solche Instanz im Verhältnis zur Führungskraft. Dies ist

natürlich zugleich auch Aufgabe einer weiteren Instanz, nämlich der oberen Führungskraft. Die Erfahrung zeigt jedoch, dass häufig eine gegenseitige Ergänzung beider Akteure erforderlich ist.

Daraus folgt auch: Die HR Business Partner sind oberen Führungskräften zuzuordnen; im Falle mehrerer hierarchischer Ebenen jeder oberen Führungskraft, bis hin zum Personalvorstand, der diese beigeordnete Funktion im Verhältnis zum CEO ausübt. Dies impliziert keineswegs, dass beide Stellen etwa gleichgewichtig wären; eher schon handelt es sich beim Business Partner um eine Art virtueller Stabsfunktion. Den betreuten Führungskräften ist sie jedoch de facto übergeordnet. Wo die HR-Business-Partner-Rolle in der Praxis funktioniert, ist sie fast immer so aufgestellt.

Bei der Deutschen Bahn wurde all dies erkannt und im aktuellen HR Operating Model systematisch umgesetzt. Tatsächlich war die zunächst fehlende Ordnungsfunktion einer der Gründe für die schwache Akzeptanz des HR-Business-Partner-Modells bei seiner Einführung im Jahr 2016. Unterschieden werden nun die ordnungspolitische Funktion der HR und ihre Beratungs- und Servicefunktion. Erstere wird in der Gestaltung und Auslegung von Rahmenbedingungen sowie der Sicherstellung der Einhaltung einschlägiger Regelwerke wie Tarifverträge, Betriebsvereinbarungen und Gesetze gesehen. Letztere beinhaltet die Beratung, Begleitung und Befähigung von Führungskräften, außerdem die Übersetzung von Mitarbeiter- und Führungskräftebedürfnissen in Produkte, Standards, Strategien und Konzepte.

Der Gedanke des Co-Leadership heilt im Übrigen auch eine ganz wesentliche Schwachstelle des tradierten Business-Partner-Konzepts: seine rein strategische Ausrichtung. Bei der Deutschen Bahn wurde dieser Fehler von Beginn an vermieden. Nachdem ursprünglich durchaus eine radikal strategische Ausrichtung geplant war, wurde dies im Rahmen der Einführung 2017 kontrovers diskutiert und angepasst. Die tatsächlich implementierte Business-Partner-Rolle zeichnet sich deshalb durch eine gute Mischung aus Strategie und operativen Interventionen aus, und dabei bleibt es auch.

### GESCHÄFTSKOMPETENZ DER HR-FUNKTION

Die Personalbetreuung hat einen Haken, der die Implementierung des Business-Partner-Modells von jeher zur Herausforderung macht: Bevor man ein Geschäft systematisch fördern kann, muss man etwas davon verstehen. Der HR Business Partner muss also zwingend auch sachliche und prozessuale Business-Kompetenzen auf Niveau einer Führungskraft haben, und genau daran hapert es häufig.

All dies spiegelt sich auch im neu festgelegten Kompetenzprofil der Rolle bei der Deutsche Bahn AG, welches neben Softskills und HR-Fachkompetenz auch die Geschäfts- und Stakeholderkompetenz stark gewichtet. Aufgefallen ist, dass die Anforderungen an die Qualifikation von HR-Funktionen lange ungeordnet und organisatorisch nicht verortet waren. In den letzten Jahren wurde die Funktion „HR for HR“ auf- und ausgebaut, auch ein eigens für die Qualifizierung zuständiges „HR-Institut“ als virtueller Anbieter und Gastgeber für Schulungsmaßnahmen. Besonders im Fokus stehen die Stärkung der Rolle als strategischer Partner und Berater gegenüber dem Geschäftspartner, die Auseinandersetzung mit aktuellen Trends und anstehenden Herausforderungen für HR, das Erlernen und Ausprobieren verschiedener

Werkzeuge und Methoden für die eigene Arbeit, besonders für die Beratung der Geschäftspartner, und die Förderung von Netzwerken und überregionalem Austausch. Die Namen der vier definierten Qualifizierungsfelder sagen eigentlich alles: „Geschäft“, „Stakeholder“, „Change“ und „Innovation“.

### FAZIT

Die notwendige Modernisierung der Personalarbeit lässt sich also nicht nur über den Hebel der technischen Systemunterstützung („Hightech“) bewerkstelligen, sondern bedarf insbesondere auch der Optimierung der persönlichen Führungskräftebetreuung („Hightouch“). Gute Personalarbeit ist eben mehr als die Bereitstellung digitalisierter Personalinstrumente. Diese sind wichtig, und wenn sie konsequent auf die Anwenderbedürfnisse zugeschnitten sind, bringen sie große Effizienz in die Personalarbeit. Ohne eine HR-Betreuungsfunktion, die die eigentlichen Personalmanager, nämlich die Führungskräfte, im Alltag begleitet und in strategischer und operativer Hinsicht unterstützt, geht es nicht. Diese Betreuung ist dann keine reine Hilfsfunktion, sondern hat auch eine lenkende und ordnungsstiftende Komponente im Sinne eines HR-Co-Leadership. ●

### Literatur

- Berns, R. / Völk, C. (2018): Freie Fahrt für kundenzentrierte Personalarbeit: Die Personalfunktion der Deutschen Bahn in der Konzerntransformation, in: Personalführung, 11, 56-59
- Claßen, M. / Kern, D. (2010): HR Business Partner – Die Spielmacher des Personalmanagements, München
- Kaehler, B. (2020): Komplementäre Führung: Ein praxiserprobtes Modell der Personalführung in Organisationen, 3. Aufl., Wiesbaden