

Evolution statt Wachablösung

Wie hat das Konzept des HR Business Partners die Personalarbeit deutscher Unternehmen verändert? Eine Bilanz des Business Partnering zwischen Theorie und Praxis.

VON MARTIN CLASSEN UND DIETER KERN



ÜBER DIE GASTAUTOREN

Martin Claßen ist Berater, Coach, Mentor und Geschäftsführer von People Consulting in Freiburg.

Dieter Kern ist Partner und Geschäftsführer bei Strategy&, der globalen Strategieberatung von PwC, in München.

Gemeinsam haben die Autoren 2010 in der damaligen Buchreihe der Zeitschrift Personalwirtschaft das grundlegende Werk zum HR Business Partner im deutschsprachigen Raum verfasst. Zu der Zeit arbeiteten sie gemeinsam in einer internationalen Managementberatung.

Fotos: XXXXXXXX

► Personalbereiche (mittel-)großer Unternehmen haben derzeit, je nach Studie, in gut der Hälfte und bis zu 85 Prozent der Fälle Organisationsstrukturen mit HR Business Partnern (HRBP). Zudem gibt es Unternehmen, die erst jetzt auf den Zug aufspringen, und kaum Firmen, die wieder abspringen. Auch ein Blick in die Jobbörsen zeigt, dass HRBP sehr gefragte und dringend benötigte Personaler sind. Über den zeitgeistigen Thementrends stehend, ist die Idee zum bewährten Klassiker in der Praxis geworden – in zahlreichen Varianten. Denn ohne HRBP hätten sich viele Personalbereiche längst vom betrieblichen Geschehen verabschieden müssen.

Entwicklungen bis heute

„Business Partner“ wird allerdings oft vorschnell als organisatorische Rolle verstanden, als eine von drei Säulen im Personalbereich neben den thematischen Spezialisten und den transaktionalen Services. „Business Partnering“ war, ist und bleibt zunächst eine Denk- und Handlungsweise für die Interaktion von Business und HR-Funktion. Dabei geht es stets um Wechselwirkung: einerseits die wichtigen People-Herausforderungen im Unternehmen zu erkennen und zu bewältigen. Andererseits die für die Zukunftsfähigkeit der Firma erforderlichen HR-Policies und -Prozesse im Business zu verankern. Dies war die Intention von Dave Ulrich in seinem wegweisenden Buch „Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results“ (1996). Die „Hidden Agenda“ von Business Partnering ist damit von Anfang an klar gewesen, seit sein Gedankengut zunächst im angelsächsischen Raum populär wurde: „Make HR relevant again.“

Dies war dringend notwendig, in einer Zeit, die von massiver Ablehnung gegenüber verwaltenden und oft verhindernden Personalbereichen geprägt war, was in der Polemik des Wirtschaftsjournalisten Keith Hammonds gipfelte: „Why we hate HR“. Es waren populäre Töne, die auch heute vielerorts nie völlig zum Verklingen zu bringen sind. Die jedoch am besten durch spür- und messbare Wertschöpfung leise gehalten werden, eben durch Business Partnering. Ein Ansatz, der sich übrigens in anderen Querschnittsbereichen

wie Finanzen, Einkauf und IT ebenfalls mehr und mehr durchsetzt, damit auch diese den Finger an das pulsierende Geschehen der Organisation legen können.

Wenn inzwischen manche Personaler meinen, ihre People-Themen seien im Primat und das HR-Ressort müsse daher in den Lead der ganzen Organisation, schießen sie über das Ziel hinaus. Sie übersehen und vernachlässigen die dem Wohl von Mitarbeitenden oft gegenläufigen Kundenbedürfnisse („Top-Line Growth“) und Eigentümererwartungen („Bottom-Line Growth“). Beides bleiben höchst entscheidungsrelevante Aspekte wirtschaftender Unternehmen, die jede und jeder HRBP ins Ressort quasi importieren und implantieren soll. Denn Business Partnering meint eines implizit mit: Schuster, bleib bei deinem Leisten. Sobald sich ein Konzept wie das Business Partnering bewährt und durchsetzt, ruft es natürlich Kritiker und Kritikerinnen auf den Plan. Es gibt zwei Gegenkräfte. Zum ersten diejenigen, die das eigene Umsetzungsproblem als einen Theoriefehler umdeuten – es also bei sich im Unternehmen nicht hingekriegt haben und daher das Konzept madig machen. Sie sind allerdings in den letzten Jahren deutlich stiller geworden.

Zum zweiten unsere Zunft, die Consultants, die endlich mal wieder eine organisatorische Revolution im Personalbereich bräuchte, weil sich strategische Innovationen besser vermarkten als jedes operative Feintuning. Daher gibt es ständig Vorschläge: „Next Generation Structure“, „After the Business Partner“, „Operating Model in the AI World“. Ein anschlussfähiger und nachhaltiger Nachfolger ist aber weiterhin nicht in Sicht.

Und es gibt zahlreiche Kraftpakete, von denen die Weiterentwicklung des Konzepts in die betriebliche Wirklichkeit vorangebracht wird. Immer mehr Praktikerinnen und Praktiker heißen die Basisidee gut und passen sie für ihre jeweilige Organisation an. Mittlerweile gibt es recht unterschiedliche Varianten im Business Partnering. Das ist etwa bei den Pionierunternehmen erkennbar, die wir in unserer ersten explorativen HRBP-Studie (2006) analysiert hatten. Dort wurden seither mehrere Evolutionsstufen durchlaufen, was zeigt, dass das Konzept nicht in Stein gemeißelt ist, sondern vital bleibt und situativ-kontextsensitiv fortentwickelt wird.

Akteure und Themen

Der Dreiklang, den HRBP können sollten, ergibt sich direkt aus ihrer Bezeichnung: Sie beherrschen HR generalistisch: Daher benötigen sie breite und zudem teils tiefe Fachkompetenz. Sie verstehen das Business: Daher bedarf es ihrer ausgeprägten Geschäftsnähe. Sie handeln als Partner: Daher brauchen sie eine Persönlichkeit im Spannungsfeld zwischen Entgegenkommen und Rückgrat plus eine lösungsorientierte Einstellung.

Rund die Hälfte der ernannten HRBP gelten als falsche Besetzung, wie Studien zeigen. Diese anfangs sogar noch höhere Misserfolgsquote ist in jüngeren Analysen kaum kleiner geworden. Daher müssen wir etwas klar sagen, weil wir in der Praxis nicht wenige HRBP schon haben scheitern sehen: Business Partnering können längst nicht alle, die dazu berufen werden oder sich dafür berufen fühlen. Weil es eine anspruchsvolle Aufgabenstellung ist, zu der man viel Resilienzkompetenz und Ambiguitätstoleranz braucht.

Wichtig sind daher die Selektion von HRBP und ihre Qualifizierung durch Training, Coaching und Supervision. Und der persönliche Fit muss passen, neben der Kompetenz und dem Engagement. Wer mit den Führungskräften im Betreuungsbereich nicht kann (oder die nicht mit einem), erscheint rasch als Fehlbesetzung. Ein an sich akzeptierter HRBP kann das Business durchaus mit queren Impulsen gelegentlich nerven und stressen, merkt aber ebenfalls, wenn es seinen internen Kunden und Kundinnen (zumindest momentan) zu viel wird. Was ein HRBP eben auch benötigt, ist ein Gespür für Timing und Pacing von Aktionen.

Einer unserer wichtigen Merksatzätze lautet folglich: die richtigen Akteure an den wichtigen Themen. Was aber macht ein HRBP eigentlich den lieben langen Tag? Als Antwort können wir weiterhin auf die in unserem Buch „Die Spielmacher im Personalmanagement“ (2010) detaillierten Themen verweisen, ohne sie hier aus Platzgründen näher auszuführen:

- Workforce Management
- Talent Management
- Performance Management
- Leadership Management
- Transformation Management
- Cost Management
- Culture Management

Wobei mit „Management“ nicht gemeint ist, klug mitzureden, sondern klar mitzugestalten – als „guiding and leveraging from the side“ – möglichst fakten- und datenbasiert.

Es ist gleichfalls zu betonen, was nicht zum Business Partnering gehört: transaktionale Services erledigen, HR-Regelungen entwerfen, Manager und Managerinnen bei deren Führungsaufgaben „entlasten“ und vor allem nicht Mädchen oder Bübchen für alles, was in der Firma nicht klappt. HRBP sind kein Reparaturbetrieb bei grundsätzlichen Problemen der Organisation, die liegen in der Verantwortung des (Top-)Managements. Aber HRBP sollen darauf aufmerksam machen und können Lösungsvorschläge bringen.

Allerdings ist eine Beobachtung, die schon vor zwanzig und vor zehn Jahren zu machen war, mancherorts heute immer noch Fakt: Weil sie transformationale Herausforderungen nicht angehen können oder nicht wollen oder nicht dürfen, kümmern sich manche HRBP lieber um fassbare transaktionale Problemchen, etwa bei der Rekrutierung. Weil die ja auch wichtig seien und es dabei allemal etwas ganz Konkretes zu tun gebe.

Wir kennen herausragende, ordentliche und ungeeignete Business Partner als konkrete Personen. Das Business Partnering steht und fällt auch mit den eingesetzten Akteuren. Letztlich ist es entscheidend, was jemand aus der Rolle macht (und was nicht) und wie sie thematisch gestaltet wird (und wie nicht). Ein wenig ausgefeiltes HRBP-Konzept mit exzellenten Akteuren bringt große Wertschöpfung für die gesamte Organisation. Das Umgekehrte gilt allerdings ebenso. Verschwiegen werden kann daher nicht, dass wirkungsvolles Business Partnering ein anstrengender und aufreibender Job ist, nah dran an anspruchsvollen Führungskräften, mit ständig wechselnden Themen und Projekten, bei denen man am Morgen oft nicht weiß, was der Nachmittag an Herausforderungen bringt.

Zwei wesentliche Erfolgsfaktoren

Zum Business Partnering gibt es unterschiedliche Erfahrungen. Der Zusammenhang und Zusammenklang der ganzen HR-Funktion ist ein Erfolgsfaktor im Operating Model. Denn Konflikte und Friktionen sind unvermeidbar, wie bei jedem Organisationsmodell. Diese Spannungsfelder (Abbildung 1) müssen möglichst gut gelöst werden, im Sinne von „One HR“. Ansonsten staunen die Führungskräfte im Business über die funktionalen und personellen Hahnenkämpfe im Personalbereich. Sie machen dann verständlicherweise ihr eigenes Ding, was sie ohnehin am liebsten tun. Übrigens: Was beim guten Zusammenspiel im HR-Ressort nicht sein darf, ist, dass sich die HRBP hochnäsiger als edle, bessere, wichtigste Akteure aufführen.

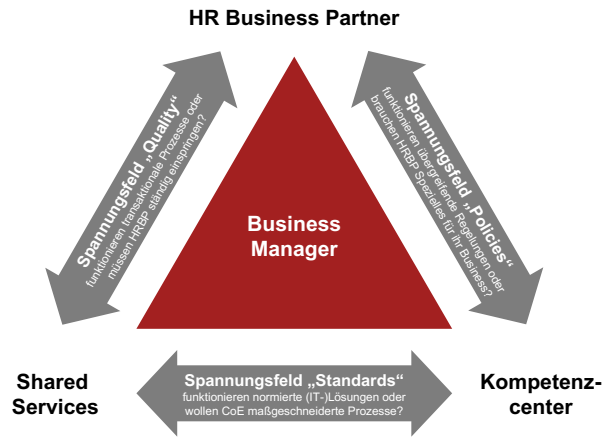
Andererseits fällt auf, wie die doppelte Fokussierung der HRBP-Rolle zunehmend zum Gestaltungselement performanter HR-Organisationen geworden ist. Fokus eins, den vor allem Konzerne setzen: Deren HRBP arbeiten mit dem Top-Management. Dort stehen Themen wie Workforce Planning, People-Strategie und Transformation an, müssen gestaltet und umgesetzt werden. Ein Beispiel aus einem global führenden Tech-Unternehmen illustriert diesen Fokus – ebenso wie die damit einhergehenden Kompetenzanforderungen (Abbildung 2). Das mittlere Management hat anders gelagerte Aufgaben zu lösen. Für Teams mit fünf bis zwanzig Mitarbeitenden braucht es gut geführte Feedbackgespräche, ab und an einen Workshop zur Teamentwicklung und solide Unterstützung bei den administrativen Personalthemen. Letzteres geschieht heute schon überwiegend aus zentralisierten Serviceeinheiten. Künftig wird dies noch stärker technologiegestützt geschehen, zunehmend mittels KI. Fokus zwei ist also die Konzentration der Aufgaben von HRBP auf die jeweils verantworteten „Owned Services“, vier bis höchstens fünf.

Was bleibt, was kommt?

Um sich der Zukunft von Business Partnering und der HRBP-Rolle zu nähern, möchten wir zunächst rückwärts blicken. Im Jahr 1996, als Dave Ulrich die Idee in Worte fasste, fanden die Olympischen Spiele in Atlanta statt. Im Marathonlauf der Frauen siegte die Äthio-

Spannungsfelder im HR-Ressort

Abbildung 1



perierin Fatuma Roba. Auch 2024 gibt es wieder Olympischen Spiele, in Paris, und die entsprechende Zeit der Siegerin wird vermutlich etwas besser sein, weil Training und Taktik besser geworden sind. Aber auch die Erwartungen an Topleistungen sind gestiegen. Und gut 42 Kilometer sind und bleiben ein Langstreckenlauf.

HRBP zu sein bedeutet, beim Dauerlauf im Unternehmen Phasen mit Adrenalin-schüben zu haben, immer wieder aber auch ans Aufgeben zu denken. Und anders als beim Marathon gibt es keinen Finalsprint, nach dem Entspannung und Erholung anstehen. Es geht meistens sofort weiter, die Firma und ihre Führungskräfte wollen ständig etwas Krasses. Gleichwohl ist dieses Unterwegssein spannender und abwechslungsreicher. Zudem haben wirksame HRBP unterwegs viele kleine und große Erfolge, für die sich ihre Anstrengungen lohnen.

Wichtig ist, dass die Business Partner von ihrer Organisation nicht allein gelassen werden, durch Training, also ständige Weiterbildung, durch Taktik, also mikropolitische Rückendeckung, durch Equipment, also funktionierende HR-Prozesse und HRIT-Systeme, sowie durch Ernährung, also zumindest ab und an eine persönliche Belohnung. ■

Beispiel für strategisches Business Partnering (Fokus 1)

Abbildung 2

Role

- Strategic consultant, thought leader and change champion
- Key HR influencer with broad, generalist HR knowledge and a deep expertise in core HR functional areas

Services



Owns

- HR Strategy by area
- Team and Organization Development
- Transformation Management
- Workforce Insights and Planning



Supports

- M&A Services
- Executive Recruitment
- Team Management
- Surveys
- Leadership Development
- Learning and Career Development
- Executive Compensation
- Stock Plans
- Compensation

- My Team and Org
- My Career
- My Rewards

Job specific competencies

Indication of competency level across whole organization today: ▼

