

## Projekterfahrung

### HR Business Partnering: Coaching und Supervision

Die Wertschöpfung aus und mit der People-Dimension des Unternehmens rückt noch mehr in den Fokus des Topmanagements. Als Bindeglied in beide Richtungen agieren und reagieren die HR Business Partner: vom Business zu HR und von HR ins Business. Selten sind sie Naturtalente par excellence, weshalb neben der sorgfältigen Selektion die beständige Qualifikation erforderlich ist.

Das Business Partnering treibt mich fast seit seiner „Erfindung“ durch Dave Ulrich um: zahlreiche Projekte (ab 2000), eine explorative Studie (2006), das erste deutschsprachige Buch (2010), eine frühere (2015) und eine jetzige (2024) Bestandsaufnahme(→ [Link](#)); alles Schriftliche gemeinsam mit Dieter Kern. Zudem liefere ich mein Consulting und Coaching mit einem Style, den ich als HRBP-like verstehe. Nach dieser dröhnenden Kompetenzanmaßung schnurstracks zur Message: Business Partnering ist weniger ein Struktur-Thema der formalen Organisation. Das ist die recht einfache Pflicht. Es ist im Wesenskern ein Skill-Thema der agierenden Personen. Das ist die Kür, die mühsam wird und bleibt.

Gleich vorweg: Die HRBP-Rolle ist mittlerweile erschreckend beliebig geworden, insbesondere für Zwecke des Recruitings. Unzählig sind die Stellenanzeigen für „operative“ HRBP, die fast ausschließlich transaktional tätig sind, wie früher die Personalreferenten. Nicht, dass es die nicht bräuchte, durchaus kompetent und engagiert, zumindest so lange, bis die HR-Prozesse/Systeme fürs Business auf Knopfdruck reibungslos funktionieren – also noch eine ganze Weile. Aber sie sind um Himmels willen keine Business Partner, sondern Business Helper. Hier stehen „strategic“ HRBP im Fokus, die das Business Management bei dessen transformativen Herausforderungen unterstützen. Für sie gilt einer meiner Merksätze: Die richtigen HR-Akteure an den wichtigen People-Themen.

Die Praxis sieht heute, nach über 2½ Dekaden Erfahrung mit der Idee, die Weiterentwicklung im Business Partnering vor allem bei den Akteuren und nicht beim nächsten HR Service Delivery Model. Denn nach guten HRBP kommen noch bessere HRBP und nach denen solche, die an ihren besten Tagen dem idealen Rollenprofil entsprechen. In Österreich nennt man so jemanden Wunderwuzzi, in der Schweiz Sibesiech, in Deutschland Tausendsassa. Unternehmen, die am wirklichen Fortschritt interessiert sind, investieren beharrlich in die Verbesserung ihrer HRBP: durch Training (allgemeine Qualifizierung von Basics), durch Coaching (spezifische Entwicklung von Geschäftssinn, Fachwissen und Persönlichkeit) sowie durch Supervision des gesamten HRBP-Teams (insb. mit Blick auf das systemisch zu oft dysfunktionale Zusammenspiel mit den Kompetenzcentern). Dies gilt uneingeschränkt für „normale“ HRBP, die das Senior und Middle Management betreuen, also nicht nur für „noble“ HRBP, deren Zielgruppe die „VIPeople“ (Vorstand bzw. Geschäftsführung) sind.

Wir Personalreferenten sind jetzt Business Partner.  
Wir wollen das Geschäft kennenlernen.

Wie nennt man das, was Sie da in der Hand halten ?





## Dreiklang der Kompetenzen

Im Fokus stehen drei Kernziele der Weiterentwicklung, wie es der Jobtitel schon sagt:

- ▶ beherrscht **HR** und hat damit breite und teils sogar tiefe fachliche Kompetenz
- ▶ versteht **Business** und hat damit ausgeprägten und spürbaren Geschäftssinn
- ▶ wirkt als **Partner** und hat damit eine geachtete und geschätzte Persönlichkeit

Letztlich müssen die HRBP eine ergebnisorientierte Handlungsweise und eine praxistaugliche Nützlichkeit bieten – in den Augen von Führungskräften. Dabei geht es nicht um Anbiederung und Nettigkeiten, nicht um Nebensächliches und Belanglosigkeiten, nicht um Schlagworte und Lehrmeinungen. Gerade das Partnering ist ein schmaler Grat zwischen Nachgiebigkeit und Standhaftigkeit, jedenfalls ein meist längerer Prozess, bis die ersehnte (halbwegs) Augenhöhe erreicht ist. Im Beraterjargon: „earn the rights“, was bedeutet, dass die HRBP erst einige Vorleistungen erbringen müssen, bevor sie zur Mitwirkung „eingeladen“ werden. In einen Business Club kommt man eben nicht so ohne weiteres.

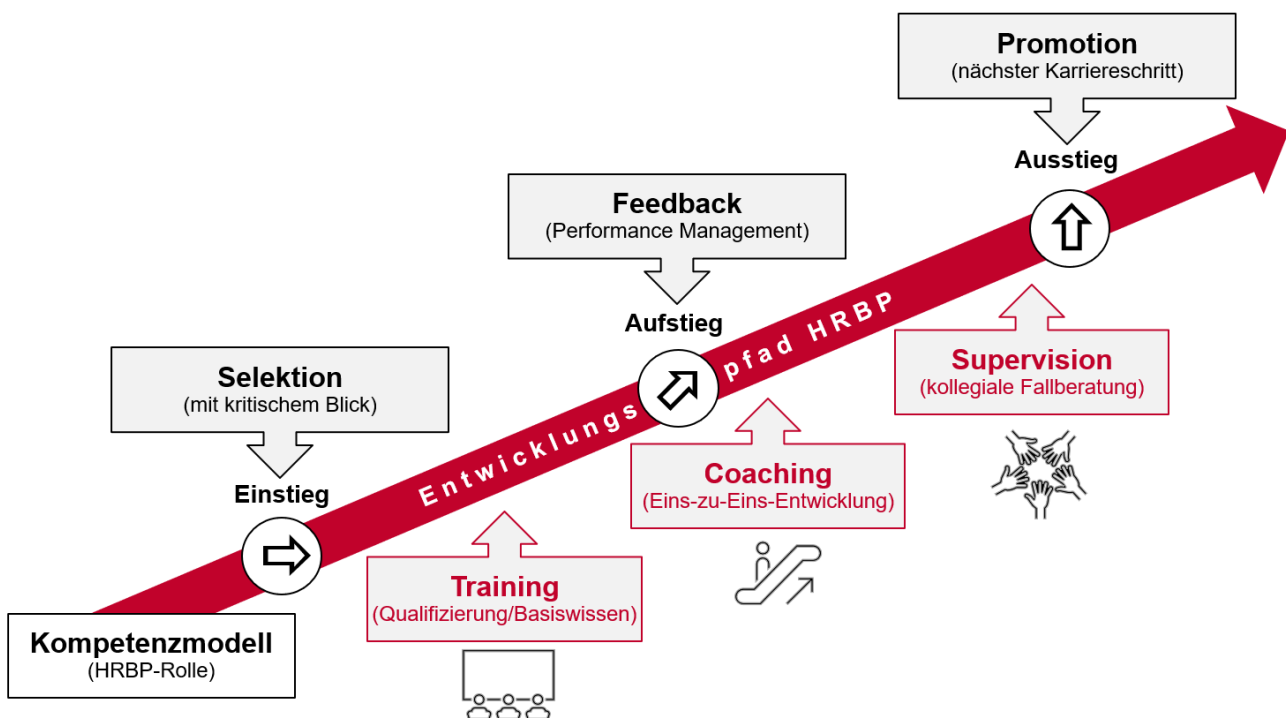


Selbst bei wohlwollender Betrachtung gilt immer noch rund die Hälfte der eingesetzten HRBP als Fehlbesetzung, wie die Praxis (und Studien) schmerzlich herausgefunden haben. Das liegt an Fehleinschätzungen bei Identifikation und Selektion hinsichtlich der drei Kompetenzfelder: schales HR-Know-how, flauer Business Sense (bis zur inneren Ablehnung ökonomischer Zwänge). Oder der persönliche Fit passt nicht. Wer nicht mit den Führungskräften im Betreuungsbereich kann (und diese nicht mit einem), ist per se ungeeignet.



## Entwicklungspfad von HRBP

Die Entwicklung von HRBP kann nicht mit der Rekrutierung von Akteuren und womöglich noch einem basalen Training „für alle“ aufhören. Es braucht mehr! Der Entwicklungspfad vom „ernannten“ HRBP über den „ordentlichen“ HRBP hin zum „vortrefflichen“ HRBP lässt sich schematisch skizzieren:



**Übernächster Karriereschritt:** Wie bei vielen Expertenrollen im Unternehmen ist auch für „Senior HRBP“ der folgende Karriereschritt selten einfach zu finden. Größere Rollen im HR-Ressort stehen mangels Stellen allenfalls einigen wenigen offen. Der Sprung ins Business und dort in eine ergebnisverantwortliche Managementrolle gelingt nur denjenigen, die ihr dafür hinderliches People-Image glaubhaft abstreifen konnten und sich einen „Track Record“ erarbeitet haben. Für nicht wenige erstklassige HRBP heißt Karriere daher, andernorts zu neuen Ufern aufzubrechen. Wo sie, was ihr Standing angeht, oft wieder bei Null anfangen (mit einem nicht unerheblichen Risiko des Scheiterns). Und der bisherigen Organisation geht ein Talent verloren, das viel gegeben, aber auch viel erhalten hat. „After business partnering“ ist eine von zahlreichen potenziellen Sackgassen heutiger Erwerbsbiographien. Dafür gibt es keine systemischen Lösungen, sondern nur individuelle Klärungen. Immerhin erfolgt die große Mehrheit von CPO/CHRO-Neubesetzungen aus HRBP-Rollen heraus, was eine brandaktuelle Studie zumindest für US-Konzerne herausgefunden hat (→ [Link](#)).

## Ein bisschen HRBP-Training – ist zu wenig

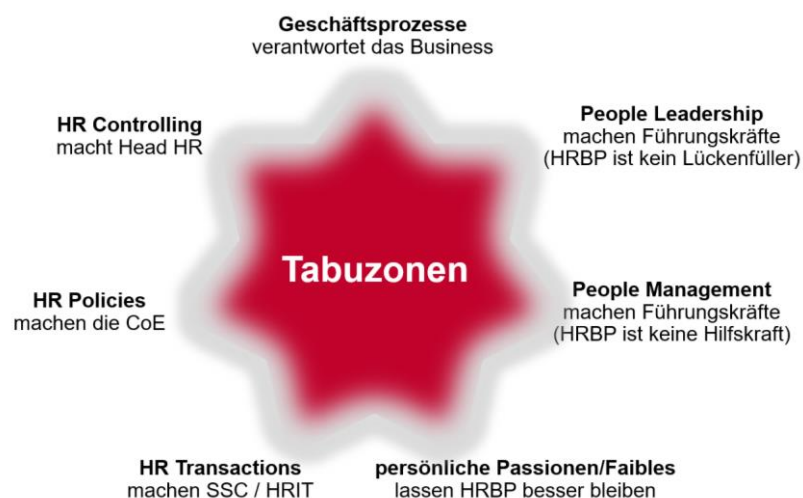
Kein ernannter HRBP wird allein durch Stellentitel und Visitenkarte auch nur ansatzweise zum nützlichen HRBP; die ganz wenigen Selbstläufer einmal ausgenommen. Mit der Ernennung *kann* ein HRBP hoffentlich schon einiges, *ist* aber zunächst wenig bis nichts: in der Wahrnehmung anspruchsvoller und nicht immer wohlwollender interner Kundinnen und Kunden. Solche Rollen erarbeitet man sich mit der Zeit und durch Leistung. Hier nun mein zweiter Merksatz: Wertschätzung durch Wertschöpfung. Dazu reicht ein bisschen Training, also die Qualifizierung der Basics, erfahrungsgemäß nicht aus. Es braucht mehr! Die Entwicklung zu erstklassigen HRBP gelingt erst im Eins-zu-Eins-Setting sowie durch kollegiale Fallberatung:

- ▶ individuelle Entwicklung (Coaching, Sparring, Mentoring durch jemand mit mehr Reife)
- ▶ kollektive Entwicklung (Supervision als Austausch von Gleichartigen, ggf. moderiert)

Training, Coaching und Supervision können intern erfolgen oder durch externe Dienstleister durchgeführt werden. Solche Investitionen werden oft gescheut, weil sie Geld und Zeit verschlingen. Wie so oft in der Personalentwicklung blockieren die faktischen Kosten („out of pocket“) den kaum messbaren potenziellen Nutzen („better bottom line“), besonders bei flauer Konjunktur, einer spröden CFO und einem scheuen CHRO.

**HRBP-Aufgaben:** Was macht eigentlich jemand beim Business Partnering den lieben langen Tag? Ein „strategic“ HRBP bewegt sich im Spektrum von sieben Themen: (1) Workforce Management, (2) Talent Management, (3) Performance Management, (4) Leadership Management, (5) Transformation Management, (6) Cost Management, (7) Culture Management. Wobei mit Management nicht gemeint ist, klug mitzureden, sondern klar mitzugestalten – als „guiding and leveraging from the side“ –, möglichst fakten- und datenbasiert.

Ebenso wichtig wie das, was getan wird, ist das, was im Business Partnering *nicht* getan wird („Tabuzonen“). Oder was von „operative“ HRBP (als völlig andere Rolle) zu erledigen ist. Immer wieder wird Business Partnering auch zu groß („potent“) oder zu klein („devot“) interpretiert. Zum „strategic“ HRBP jedenfalls nicht dazu gehören: Administrative Services erledigen, HR-Regelungen entwerfen, Manager und Managerinnen bei deren People-Aufgaben „entlasten“. Kein HRBP ist Mädchen oder Bübchen für alles, was im Unternehmen nicht klappt. Und HRBP sind kein Reparaturbetrieb bei grundsätzlichen Problemen der Organisation. Die bleiben in der Verantwortung des (Top-)Managements.





## HRBP-Training

Kurze Einführungsseminare ermöglichen eine gemeinsame Basis für die HRBP einer Firma. Typische Lernziele für die grundlegende Qualifizierung und Orientierung sind: (1) HRBP-Idee und -Konzept; basierend auf dem Vorgehen im Unternehmen; (2) gemeinschaftliches Commitment auf Werte, Interessen und „Purpose“ der HR-Funktion; (3) fachliche Updates durch die HR-Kompetenzcenter und aus dem Strategieressort; (4) Initiierung eines Wir-Gefühls als Basis für die spätere Supervision.

Ein standardisiertes Trainingsdesign, was Anbieter der (inzwischen weniger werdenden) offenen Seminare nutzen, eignet sich für die firmenspezifische Durchführung allerdings nicht. Dieser „check-in“ ist stets maßgeschneidert und orientiert sich an den Grundsätzen aktivierender Qualifizierung: wenig theoretische Beschallung, anschauliches Storytelling, intensive Diskussionen. Was allerdings gelegentlich in unproduktive Situationen mündet, wenn etwa HRBP-Rookies über Erfolgsfaktoren im Business Partnering sprechen. Trainings funktionieren daher eher als „Anwärmer“, denn als „Verbesserer“.

Mitte der 2020er Jahre braucht es diese Anwärmer immer seltener. Denn vielerorts ist Business Partnering eine längst etablierte Realität. Meine einst für Trainings entwickelte HRBP-Fallstudie und der HRBP-Statuscheck sind in der Mottenkiste gelandet. Wer heute das Business Partnering noch pauschal trainiert, wird das große Gähnen und laute Stöhnen erleben. Nunmehr gefragt ist die spezifische, differenzierte und damit individuelle Weiterentwicklung: Dem einen fehlt es fachlich an „HR“, einer anderen geschäftlich am „Business“ und jemandem Dritten persönlich als „Partner“.



**AI enabled HRBP:** Für die situationsspezifische und kontextsensitive Lösungsfindung von „tricky moments“ im Business Partnering hat AI derzeit noch wenig Nutzwert zu bieten. Auch wenn erste Ansätze im Netz auftauchen, wie etwa bei Gartner, McKinsey, JoshBersin (Recherche 05/24). Es wird wohl rasch mehr kommen, zumindest auf Buzzword-Ebene. Natürlich bieten ChatGPT von OpenAI, Gemini von Google und andere Services bereits hilfreiche Assistenzfunktionen: für Voice, Editing, Research, Protocolling, Brainstorming.





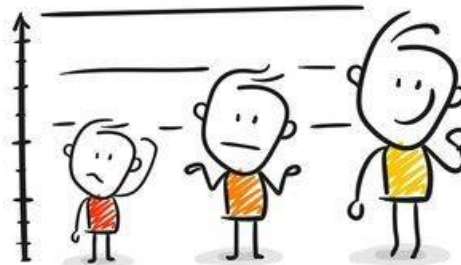
## HRBP-Coaching

Die kontinuierliche Verbesserung von HRBP gelingt, das hat sich deutlich gezeigt, nicht allein durch ein bisschen Aufwärmtraining und eine anschließende autodidaktische und selbstreflektive Entwicklung. Zusätzlich ist professionelles Sparring im Eins-zu-Eins besonders wirksam, also Coaching, das nicht nur das ganze System (Organisation), sondern auch das jeweilige Setting (Business Partner, Business Manager, Betreuungsbereich) professionell beleuchtet.

Denn die Problemlagen der HRBP in ihren diversen Betreuungsbereichen unterscheiden sich oft grundlegend. Zudem lassen sich die meisten persönlichkeitsorientierten Optimierungsfelder, wie etwa Akzeptanzthemen, Loyalitätskonflikte, Konfliktmanagement, nur bedingt in einer breiten Diskussion mit Unbeteiligten lösen. Die meist vertraulichen emotionalen und politischen Aspekte gehen ans Eingemachte und bedürfen einer sensiblen Behandlung. Dabei werden sowohl die „sichtbaren“ als auch die „spürbaren“ Stärken und Schwächen des HRBP thematisiert und optimiert.

### sichtbar

- ✓ HR-Wissen „state-of-the-art“
- ✓ Business Sense
- ✓ Lösungsorientierung
- ✓ Moderation Know-how
- ✓ Consulting Know-how
- ✓ Sparring Know-how



### spürbar

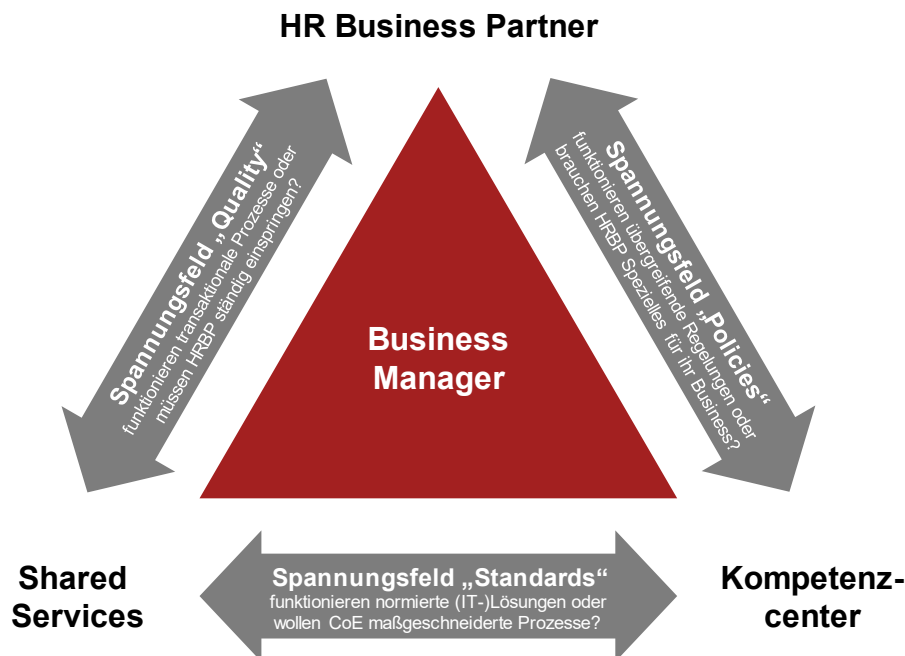
- ✓ Standing
- ✓ Selbstwirksamkeit
- ✓ Resilienz/Energie
- ✓ Ambiguitätstoleranz
- ✓ Ziel-/Loyalitätskonflikte
- ✓ normatives Fundament

Typische Startfragen bei den (inzwischen oft virtuellen) Coachings:

- ▶ Worum geht es in meinem Job als HRBP eigentlich?
- ▶ Welche Rolle spielt die People-Dimension in meinem Betreuungsbereich?
- ▶ Welche Themen sind „bei uns“ derzeit heiß, warum gerade jetzt und für wen besonders?
- ▶ Wie gehe ich meine Key-Stakeholder am besten an, hinsichtlich Interaktion und Kommunikation?
- ▶ Wo ticken manche Akteure aus meiner Sicht etwas komisch, was finde ich daran seltsam?
- ▶ Woran und von wem wird der Erfolg meiner Arbeit gemessen?

## Exkurs: Wem „gehören“ und „gehören“ die HRBP?

Besonders heikel für HRBP sind die Herausforderungen hinsichtlich Loyalität, Fairness und Integrität. Zentral dabei ist, dass sie sich als konstitutiv für ihr **HerkunftsRessort** verstehen. Bei erfolgreichem Business Partnering wächst freilich die Tendenz, dass die „dotted line“ zum Betreuungsbereich zugkräftiger wird als die „solid line“ zum Personalbereich. Warum passiert das? Das dreisäulige HR SDM/TOM führt zur Komplexitätsreduktion für die Business Manager, da ihnen „ihr“ jeweiliger HRBP als SPOC („single point of contact“) erscheint. Kehrseite der Medaille ist eine höhere Komplexität in der HR-Funktion. Im Grunde entsteht dort eine Matrixorganisation mit drei Spannungsfeldern.



Die HRBP sollten eigentlich einen kooperativen Modus verinnerlichen. Dennoch entwickeln sich besonders bei den „Policies“ oft starke Binnenkonflikte im Ressort. Die Business Manager wundern sich dann über die Hahnenkämpfe und Zickenkriege und ärgern sich über „die blöden Personaler“. So mancher HRBP tappt hier leicht in die Falle, zur eigenen Stabilisierung vorrangig die Argumente „meiner“ Business Unit zu vertreten und die von „denen in HR“ abzugeln. Das aber ist nicht immer im Sinne des Gesamtunternehmens.

Der Zusammenhang und Zusammenklang des ganzen HR-Ressorts ist ein zentraler Erfolgsfaktor für gutes People Management. Konflikte und Friktionen sind zwar unvermeidbar, wie bei jedem Organisationsmodell, weil es keine perfekte Struktur gibt. Aber es braucht (hier nicht vertiefte) funktionale und emotionale Schmierstoffe im Operating Model, für deren Wirksamkeit letztlich der Head HR verantwortlich bleibt. Bloße Appelle an „one HR“ und „collective mindset“ verpuffen. Besonders dann, wenn sich manche HRBP hochnäsiger als edle, bessere, wichtigste Akteure im Personalbereich auführen.



**Spannungsfeld „Policies“:** In der betrüblichen Realität kriselt es erfahrungsgemäß häufig zwischen den Kompetenzcentern und den Business Partnern. Daher nun ein Blick auf diese Paarbeziehung, deren klassischer Streitpunkt die Frage ist, wer für HR-Policies/Prozesse die Verantwortung trägt. Oder anders formuliert: Wo hört das generelle Design auf, die Domäne von CoE, und wo fängt die spezifische Montage an, das Revier von HRBP?

Nun gibt es fette und magere Kompetenzcenter. Diese Zweiteilung bezieht sich auf die Ausstattung mit Ressourcen und damit auf die Headcount-Relation zwischen CoE und HRBP. Pauschal lässt sich sagen, dass die Kompetenzcenter fett (und kraftstrotzend) sind, wenn dieses Verhältnis größer als eins ist, es also mehr CoE-ler als HRBP-ler gibt.

Fette Kompetenzcenter neigen nicht selten zu Eigeninitiativen, Ideenflügen, Solotouren, das ist fast ein organisatorisches Naturgesetz, weil sie Muße und Lust haben, um Produkte und Policies zu konzipieren. Aber nicht selten fern der „business needs“, dafür präsent in „social media“, als „key note speaker“ und „thought leading author“. Um solche Egotrips zur Verbesserung der persönlichen Employability zu unterbinden, gibt es in divisionalisierten Konzernen inzwischen meist magere (Corporate) CoE. Fehlende Kompetenz und Kapazität wird im Bedarfsfall extern zugekauft, aber nicht mehr per se vorgehalten („buy statt make“).

Was nun richtig ist, der proaktive Drive von CoE in Bezug auf Produkte und Policies oder deren „Auftragsfertigung“, quasi als Backoffice, ausgelöst erst durch Order der HRBP, ist eine Frage des Selbstverständnisses und der Gestaltungsfreiheit des HR-Ressorts:

- ▶ Braucht das Business, um besser zu werden, bessere People-Lösungen durch „leading edge“ HR-Expertise – proaktiv getrieben von den CoE?
- ▶ Hilft und dient die HR-Funktion dem Business, indem sie das, was dort als nützlich erachtet (und von HRBP übersetzt) wird, reaktiv in geschäftsdienliche Lösungen gießt?

Die Antwort wird von der konjunkturellen Geschäftslage und den organisatorischen Kraftfeldern geprägt. Der momentane Zeitgeist, abseits der People-Blase, tendiert für CoE klar zu Abmagerungskuren und Verschlankungsdiäten. Kompetenzcenter tun gut daran, sich jetzt wieder besonders eng an den Business Needs zu orientieren.

In jedem Fall bleiben die HRBP immer Partner, keine Gegner.





## HRBP-Supervision

Einerseits agieren die HRBP als einzelne, ziemlich einsame Akteure im jeweiligen Betreuungsbereich. Andererseits sind sie ein Team, das teils ähnliche Herausforderungen und Schwierigkeiten hat. Manche Firmen bieten ihren HRBP als Gruppe eine Supervision (teils mit externem Support). Die Methoden der (zwei)monatlichen plus/minus zweistündigen Treffen sind allesamt bekannte Klassiker:

- ▶ Kollegiale Beratung; Fallbesprechung von aktuellen Problemen
- ▶ Rollenspiele; Lösungsfindung bei typischen und relevanten Problemen
- ▶ Fachlicher Input; Updates und Impulse aus CoE oder von internen/externen „Gurus“

Gruppendynamische Übungen, Kreativitätstechniken und Teambuilding werden in der Supervision mit einer HRBP-Gruppe übrigens nur gelegentlich eingesetzt. Meistens wird eher kognitiv gearbeitet. Dennoch sind „meine Peers“ für viele HRBP von großer Bedeutung, da sie im Alltag oft völlig allein im Feuer stehen. Die Zugehörigkeit zu einem Team von Gleichgesinnten „im Hintergrund“ stärkt sie emotional.



Der Charme von Rollenspielen liegt darin, dass der Umgang mit heiklen Problemen risikoarm erprobt werden kann (mit/ohne Video). Für die folgenden Beispiele gibt es keine Musterlösungen, sondern Anhaltspunkte für ein sinnvolles Vorgehen. Beim Feedback ist es ratsam, drei „key learnings“ herauszuarbeiten, anstatt alle Optimierungsmöglichkeiten auszufalten.

- ▶ HRBP möchte für den Betreuungsbereich abweichende Lösung zur Corporate Policy
- ▶ Business Manager verlangt von HRBP vor allem anderen die Sicherstellung der SSC-Performance
- ▶ Business Manager nutzt HRBP ständig als persönlichen Diensthilfen
- ▶ HRBP ist noch nicht auf Augenhöhe mit den Schlüsselpersonen im Betreuungsbereich
- ▶ Business Manager ist schlechter Leader mit Effekten auf Motivation, Retention, Recruiting
- ▶ HRBP erfährt vertraulich von Missständen im Betreuungsbereich



## Investition mit kräftigem und baldigem Mehrwert

Die HRBP-Qualifizierung, beginnend mit Trainings, fortlaufend mit individuellem Coaching und kollegialer Supervision, ist eine Investition im Sinne von HR4HR. Erst durch kontinuierliche Weiterentwicklung entsteht eine leistungsfähige HRBP-Delivery für das Unternehmen.

Denn kompetente und engagierte Akteure schaffen spür- und messbaren Mehrwert fürs Business Management und für die Mitarbeitenden. Indem die zunehmend bedeutsamen People-Themen eine institutionalisierte Aufmerksamkeit im betrieblichen Alltag erfahren: durch als relevant wahrgenommene HRBP. Umgekehrt aber auch, indem sie das HR-Ressort davor bewahren, sich in utopischen People-Fantasien zu verlieren. □□□

