



HR Business Partner: Die richtigen Akteure an den wichtigen Themen

Die Wertschöpfung aus der People-Dimension des Unternehmens – darum geht es im Business Partnering – hat sich zu einem wesentlichen Aktionsfeld im HR-Management entwickelt. In vielen Unternehmen wird Business Partnering zunächst als strukturelles Element im Rahmen des HR-Service-Delivery-Modells verstanden und deshalb als Organisationsthema angegangen. Dabei ist Business Partnering primär ein Thema des „Mindsets“.

**Business Partnering ist kein Organisationsthema,
es geht primär um das **Mindset****

Die richtigen HR-Personen ...



... an den wichtigen People-Themen

Aus meiner Erfahrung haben sich bei der professionellen Umsetzung des Business Partnering zwei Aspekte als besonders erfolgskritisch herauskristallisiert. **Zentrale Erfolgsfaktoren** sind die richtigen Akteure („Kompetenzen“) an den wichtigen Themen („Aufgaben“). Die Praxis sieht heute, nach nunmehr zwei Dekaden Erfahrung mit dem Konzept, die Weiterentwicklung im Business Partnering vor allem bei den Akteuren. Denn „nach“ dem HR Business Partner kommen noch bessere HR Business Partner.

Moderne Organisationen investieren inzwischen ganz bewusst in die Verbesserung ihrer HR Business Partner, durch Qualifizierung (allgemeines Training von Basics) und Coaching (spezifische Entwicklung von Geschäftssinn, Fachkompetenzen und Persönlichkeit). Natürlich müssen neben dieser personellen Komponente auch die **strukturellen und systemischen Voraussetzungen von Business Partnering** in der Organisation gegeben sein.



Grundlagen und Erfahrungen

Die Theorie und Praxis des Business Partnering ist von mir im deutschen Standardwerk umfassend beschrieben worden (erschieden 2010 im Luchterhand Verlag).



Mit demselben Co-Autor (Dieter Kern) habe ich eine aktuelle Bestandsaufnahme veröffentlicht (erschieden 2015 im Human Resources Manager); auch in Englisch verfügbar.





Entwicklung von HR Business Partnern

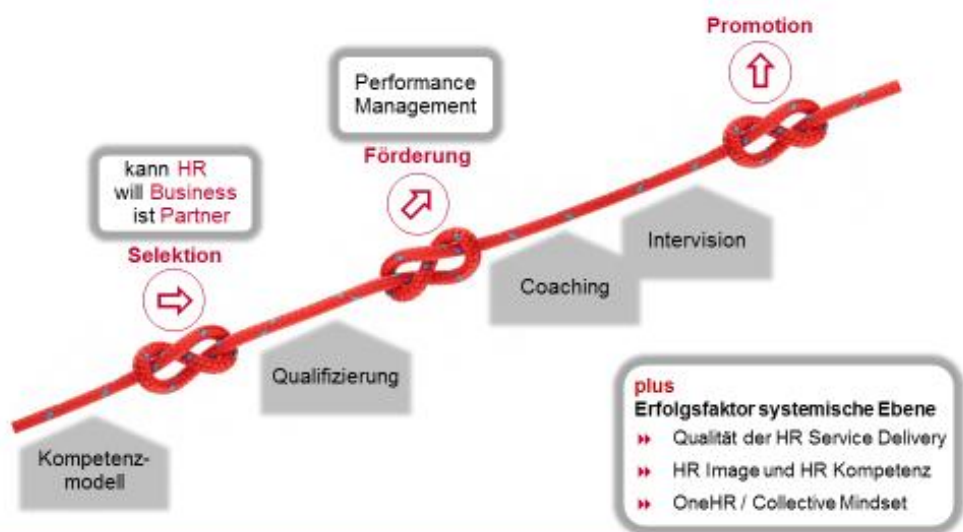
Mit diesem konzeptionellen Hintergrund und vielfältigen Projekterfahrungen lässt sich ein Curriculum mit Schwerpunktthemen (Lernzielen) zur Entwicklung von guten zu besseren Business Partnern entwickeln. Im Fokus stehen dabei drei **Basisziele der Personalentwicklung**:

- HR Business Partner beherrscht **HR**: Entwicklung fachlicher Kompetenzen
- HR Business Partner versteht **Business**: Entwicklung Geschäftssinn
- HR Business Partner ist **Partner**: Entwicklung Persönlichkeit

Konsequenter Weise basiert die Personalentwicklung auf internen Inputs (z.B. aus den Geschäftsbereichen und den Kompetenzcentern) sowie aus externen Impulsen im Sinne des „Sparrings“ durch Training und immer mehr durch individuelles Coaching.

Die Entwicklung im Business Partnering kann nicht nach der Selektion von Akteuren und einigen basalen Trainings „für alle“ aufhören. Es braucht mehr! Zumal sich in der Praxis rund 50 Prozent der Business Partner als falsche Besetzung herausstellen. Diese Quote muss deutlich reduziert werden.

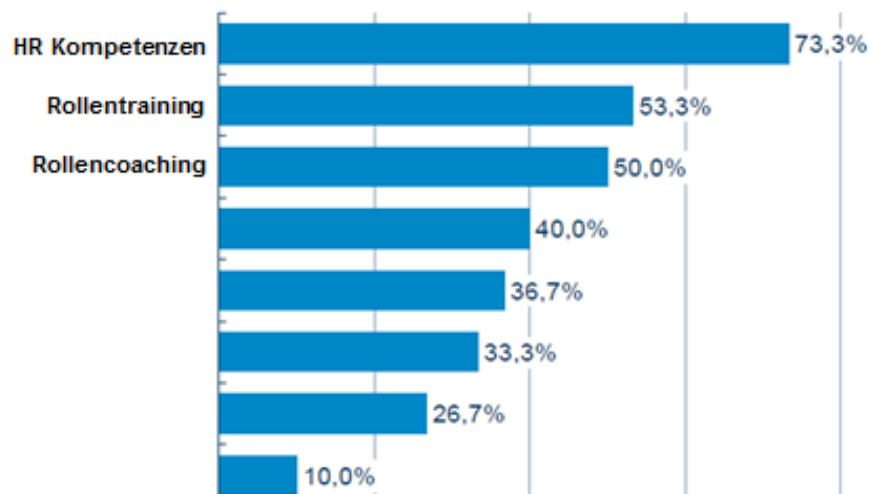
Business Partnering Erfolgsfaktor personelle Ebene („richtige Akteure an wichtigen Themen“)





In der Praxis ist mittlerweile deutlich geworden, dass kollektive Qualifizierung von HR Business Partnern – als Grundlage – durch wechselseitigen Austausch („Intervision“) sowie **individuelles Coaching** verlängert wird. Die Entwicklung zu erstklassigen Business Partnern ist nur im Eins-zu-Eins-Setting und nicht in generischen Trainings möglich. Dies konkretisiert sich in der wachsenden Nachfrage nach entsprechenden Dienstleistungen und zeigt sich in empirischen Studien.

HR Business Partner Entwicklung: Training und Coaching



Quelle: PWC (2010) / Werte für deutsche Unternehmen

HR Business Partner Training: Elementare Wissensvermittlung

Trainings ermöglichen eine gemeinsame Basis für die HR Business Partner eines Unternehmens. Solche Trainings werden von mir unternehmensintern sowie als offene Angebote in Zusammenarbeit mit Trainingsdienstleistern angeboten. Zentrale Themenfelder für die übergreifende Qualifizierung sind üblicherweise:

- HRBP Idee und Konzept; basierend auf Grundsätzen im Unternehmen
- gemeinschaftliches Commitment auf Werte und Positionen der HR-Funktion
- fachliche HR-Updates durch die Kompetenzcenter und aus dem Strategiebereich
- Verstärkung des Business Sense durch Fokussierung auf die Business Manager Perspektive
- Etablierung eines Wir-Gefühls als Basis für die spätere Intervision



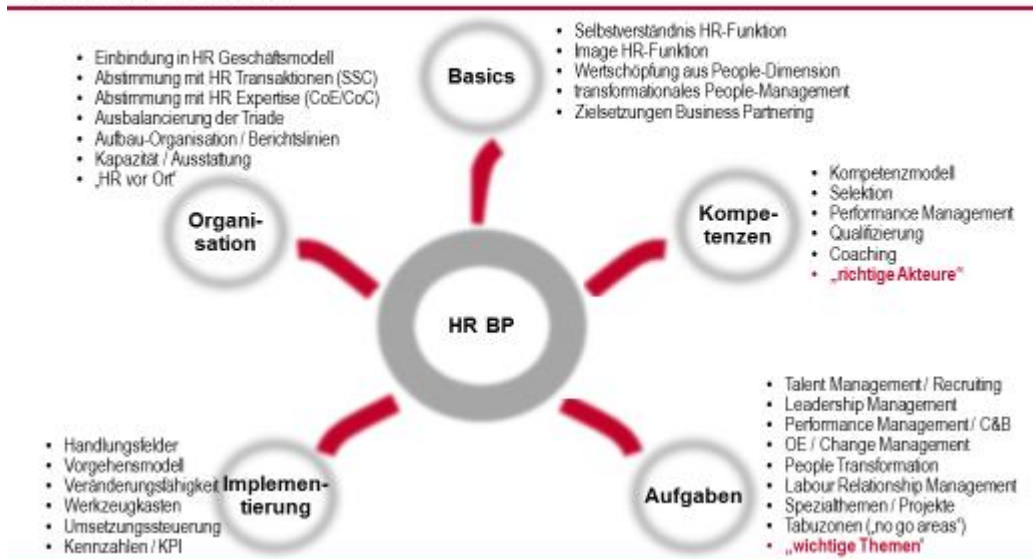
Erfolgsfaktoren im HR Business Partner Training

Für die Konzeption von Trainings hat sich eine Orientierung an den Erfolgsfaktoren im Business Partnering als sinnvoll erwiesen. In den nunmehr zwei Jahrzehnten Erfahrung mit der Idee und Praxis des HR Business Partners haben sich diverse Erfolgsfaktoren herauskristallisiert (siehe unten). Je nach Unternehmenssituation – ich bin überzeugter Vertreter des „best-fit“-Ansatzes – werden **Lernziele und Inhalte** plus die dazu passende Didaktik festgelegt.

Bei der Durchführung von Trainings hilft mir mein mittlerweile überreicher Fundus an theoretischen Konzepten, empirischen Studien und langjähriger Erfahrung aus der Beratung von Unternehmen. Für die Teilnehmer der Qualifizierung bedeutet dies zahlreiche **Reflektionsflächen und Aktionsfelder** für das eigene Tun im Business Partnering:

- nutzwertige Argumentation
- anschauliche Beispiele
- aktive Diskussion

Erfolgsfaktoren HR Business Partner





HR Kompetenzen: Fokussierung inhaltlicher Themen

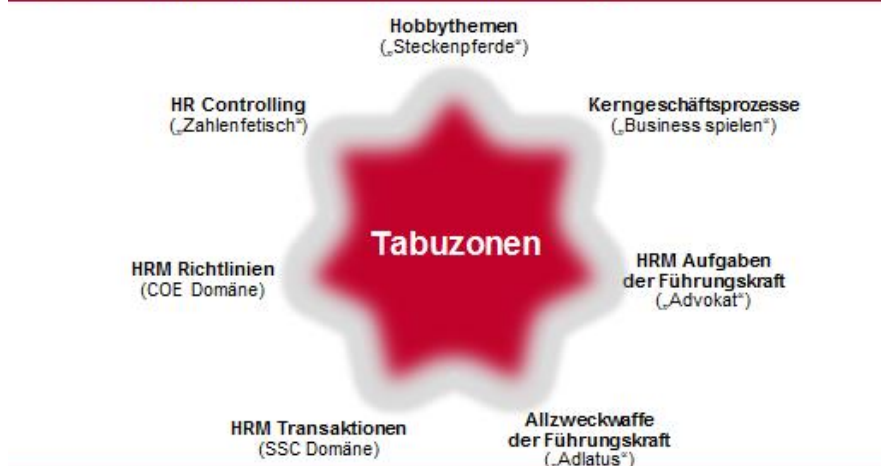
Wie bereits betont, geht es im Business Partnering neben den richtigen Akteuren um die wichtigen Themen, also um die Aufgaben, die ein HR Business Partner **macht und nicht macht**. Dabei haben sich in der Praxis typische Themenfelder zur People-Wertschöpfung herausdestilliert.

Typische Themenfelder im Business Partnering: IN / OUT



Der HR Business Partner muss sich auf die „big points“ in seinem Betreuungsbereich konzentrieren. Einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren ist seine Fokussierung und die richtige Interpretation seiner Rolle. Business Partnering hat deshalb auch **Tabuzonen**.

Typische Themenfelder im Business Partnering: IN / OUT





In meinen Trainings und Coachings nimmt diese inhaltliche Dimension breiten Raum ein. Auf Basis langjähriger Erfahrung als HR-Management-Berater biete ich in den allermeisten Themenfeldern entsprechende „state-of-the-art“-Kompetenz und Praxiswissen. Lediglich bei einigen Spezialthemen fehlt mir die inhaltliche Expertise (z.B. Arbeitsrechtsfragen).

HR Business Partner Coaching: erfolgswirksame Individualentwicklung

Die Weiterentwicklung in der neuen und alles andere als einfachen Rolle benötigt das sich an die Qualifizierung anschließende Coaching/Sparring (mit Persönlichkeitselementen). Denn die Problemlagen der einzelnen HR Business Partner in ihren jeweiligen Betreuungsbereichen unterscheiden sich – wie die zwischenzeitliche Erfahrung zeigt – oft grundsätzlich. Zudem sind die meisten persönlichkeitsorientierten Optimierungsfelder, wie etwa Akzeptanzthemen, Loyalitätskonflikte, Konfliktmanagement, in einer allgemeinen Trainingsdiskussion nur bedingt zu lösen. Gerade die emotionalen und politischen Aspekte erfordern eine intensivere und individuellere Form der Weiterentwicklung. In den beiden folgenden Abbildungen sind typische Themenfelder sowie kritische Erfolgsfaktoren im HR Business Partner Coaching zusammengefasst.

Vom guten zum exzellenten Business Partner: Elemente beim fachlichen / persönlichen Coaching

„Sichtbar“

- HRM-Wissen „state-of-the-art“
- „Business Sense“
- Lösungsorientierung
- Moderation Know-how
- Beratungs Know-how
- Coaching Know-how



„Spürbar“

- Persönlichkeit
- Selbstbewusstsein
- Resilienz
- Ambiguitätstoleranz
- Ziel-/Loyalitätskonflikte
- normative Fundierung



Vom guten zum exzellenten HR Business Partner: Erfolgsfaktoren beim HRBP Coaching

Erfolgsfaktoren HRBP Coaching

- Zielsetzung / -klärung
und Erwartungsmanagement
- Coaching-Konzept des Coachs
(z.B. durch entsprechende Ausbildung)
- Haltung des Coachs:
Wertschätzung und Wertschöpfung
- fachliche Kenntnisse HR Management
und im Business Management
- Rollenexpertise HR BP
sowie Zielkonflikte im HR SDM
- „real life examples“ des Coachee
- verbindliche Termine
- richtiges Timing und Pacing
- persönlicher Fit Coachee / Coach



Das HR Service Delivery Modell führt zu einer reduzierten „externen“ Komplexität (für die Business Manager) und zu einer Erhöhung der HR-internen Komplexität (innerhalb der Personalfunktion). Im Grunde ist es eine Matrixorganisation mit all deren Friktionen. HR Business Partner müssen deshalb – gerade in der Zusammenarbeit mit den Kompetenzcentern – einen kooperativen Modus verinnerlichen.

Zentrale Erfolgsfaktoren im Dreisäulenmodell als Matrixorganisation: erstens ein „collective mindset“ und zweitens ein „one HR behavior“





Rollenspiele HR Business Partner

Im Training und Coaching des HR Business Partners haben sich Rollenspiele als didaktisches Element bewährt. In den beiden Übersichten stehen zehn typische Situationen des HR Business Partners, in denen Beratungskompetenz, Konfliktmanagement und Businessverständnis in einer fokussierten Art und Weise (und mit unterschiedlichen Schwerpunkten) in einem risikofreien Raum geübt werden können. Diese Rollenspiele sind allesamt detailliert ausgearbeitet. Sie besitzen jedoch keine Musterlösung, sondern Eckpunkte einer sinnvollen Vorgehensweise. Üblicher Weise übernehme ich bei Rollenspielen die jeweilige Rolle des Gegenüber („Business Manager“). Zum Feedback benutze ich u.a. die Videoanalyse. In der Rückmeldung konzentriere ich mich – statt auf sämtliche Optimierungsmöglichkeiten zu verweisen – auf maximal drei „key learnings“.

Rollenspiele: Übersicht (1/2)

1. **„systemischer Rollenkonflikt“**
 - HR BP versus CoE
 - HR BP möchte für seine Division abweichende Lösung zur Corporate Policy umsetzen (Thema PE)
2. **„Ausputzer“**
 - HR BP ist mit Defiziten der SSC-Qualität konfrontiert
 - Business Manager verlangt von HR BP die Sicherstellung der SSC Performance (Thema Payroll)
3. **„Suchender“**
 - HR BP irrt durch den Dschungel möglicher Aufgabenstellungen
 - Suche nach Themen mit Wertschöpfung aus People-Dimension
4. **„Hierarchie“**
 - HR BP nicht auf Augenhöhe mit Business Manager
 - Business Manager akzeptiert jüngeren HR BP nicht
5. **„Delegation“**
 - HR BP wird als HiWi des Business Managers eingesetzt
 - Business Manager setzt HR BP als Adlatus und HiWi ein

Rollenspiele: Übersicht (2/2)

6. **„Kunde ist König und Anleger ist Kaiser“**
 - Business Manager lehnt HR-Funktion und People-Dimension ab
 - Business Manager sieht Mitarbeiter als reines Mittel zum Zweck für höhere Verkaufszahlen
7. **„Einmal ist keinmal“**
 - Business Manager möchte Ausnahme für Top-Führungskraft im Vergütungssystem durchsetzen
 - Für Einstellung soll Gehalt von 25% über Grading System freigegeben werden
8. **„Toller Hecht“**
 - Business Manager ist erfolgreich im Markt, aber schlechte Führungskraft
 - Defizite in Mitarbeiterführung mit Wirkung auf Motivation, Retention und Recruiting; Ziel ist Coaching
9. **„Loyalität“**
 - Erfolgreicher HR BP wird vom Business Manager für seine Division abgeworben
 - Beantwortung der Frage nach Loyalität, sinnvollem nächstem Schritt und Gestaltung des Transfers
10. **„Gewissensfrage“**
 - HR BP erfährt – vertraulich – von erheblichen Missständen in seiner Division
 - Adressieren heikler Themen mit gesichtwährendem Tenor (Themenfeld: Unternehmenskultur)



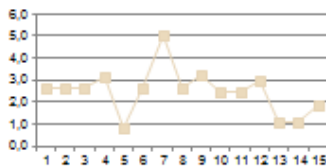
HR Business Partner Check

Basierend auf Praxis, Empirie und Theorie habe ich zudem eine umfassende HR Business Partner Analyse entwickelt: Dieser Status Check hilft bei der Eigendiagnose (Ist-Situation versus Soll-Erwartung) sowie beim Vergleich mit Dritten. Mit insgesamt 53 Fragen zum HR Service Delivery Modell, zur Wertschöpfung der HR-Funktion im Unternehmen, zu den Akteuren sowie den Themen des HR Business Partnering wird eine realistische Bestandsaufnahme möglich. Dies ermöglicht unmittelbar die Ableitung von Verbesserungen im eigenen Business Partnering. Den HR Business Partner Status Check setze ich – neben anderen Einsatzzwecken – im Training und Coaching ein. Dabei dient er zudem zur Vorbereitung auf die jeweilige Situation. Denn jedes Business-Partner-Setting ist anders und erfordert die individuelle Einstimmung.

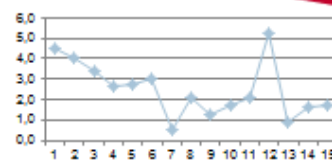
Instrument zur Selbsteinschätzung:

„HR Business Partner Check“ (von People Consulting)

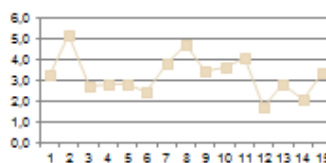
① HR Service Delivery und Image



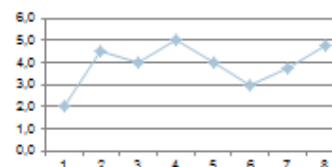
③ Akteure



② Wertschöpfung



④ Themen



Neben diesem inhaltlich geprägten Diagnose-Instrument setze ich situativ persönlichkeitsorientierte Diagnostika ein (z.B. DERR-Karriere-Fragebogen, MAO-Rollenkonflikte-Fragebogen, IPV-Vertrauens-Fragebogen, u.a.m.).



Meine Erfahrungen rund um den HR Business Partner beruhen auf ...

- zahlreichen Beratungsprojekten zum HR Business Partner und HR Service Delivery Modell
- Entwicklung und Anwendung HRBP-Statuscheck
- HRBP-Trainings für diverse Anbieter offener Seminare (z.B. Haufe, Quadriga)
- Modulverantwortung HRBP im Rahmen des HR-Masters der LMU / München
- Trainingsprogrammen in Unternehmen für deren HRBP (zur Rolle und zu Themen)
- abgeschlossener Ausbildung als Coach
- mehrjährigem individuelles Coaching von HRBP in diversen Unternehmen
- zahlreichen HRBP-Vorträgen bei Konferenzen und in Unternehmen
- HR Business Partner Buch (2010 / Luchterhand-Verlag)
- Studie HR Business Partner 2006 und HR Barometer 2002, 2004, 2007, 2009
- zahlreichen HRBP-Artikeln in Fachmagazinen

Mein Werdegang: Erfahrung als Berater und Manager

Herkünfte & Ursprünge

geboren 1961 in Düsseldorf
Grundschule und Gymnasium in Überlingen (Bodensee)
Zivildienst in Konstanz

1983 – 1989 Studium in Deutschland und USA
Otto-Friedrich-Universität (Bamberg) sowie USC (Columbia)
Abschlüsse als Diplom-Politologe und Diplom-Kaufmann

1990 – 1995 USW (Schloss Gracht)
Beratung und Führungskräfteentwicklung

1995 – 2010 Capgemini Consulting
2000 Leitung der People Practice (D/A/CH) mit über 50 Beratern
2003 Vice President
2010 Leitung des Bereichs Business Transformation

06/2010 Start als Solo-Berater

