

STUDIE HR BUSINESS PARTNER

Theorie und Praxis - Sichtweisen und Perspektiven



STUDIE HR BUSINESS PARTNER

Theorie und Praxis - Sichtweisen und Perspektiven

von

Martin Claßen & Dieter Kern

Copyright: Capgemini 2006

Autoren Capgemini

Martin Claßen
+49(0)162-2343596
martin.classen@capgemini.com

Dieter Kern
+49(0)162-2343643
dieter.kern@capgemini.com

Weitere Projektbeteiligte

Priska Geens (Kontakte)
Dr. Zoltan Juhasz (Datenanalyse)
Katrin Köbele (Redaktion)
Achim Schreiber (Redaktion)
Frank Schubert (Gestaltung)
Sebastian Schuh (Recherche)
Katja Stepping (Redaktion)
Kristiane Stiehl (Transkription)
Bernd Süßmuth (Recherche)

Gesamtauflage: 1.000

Anfragen zur Broschüre

Capgemini Deutschland GmbH
Marketing & Communications
Neues Kranzler Eck
Kurfürstendamm 21
D-10719 Berlin
marketing.de@capgemini.com

Studie im Internet

www.de.capgemini.com

INHALT

I	Auf der Suche nach der verlorenen Rolle	6
II	Studiendesign	14
III	HR als Business Partner gibt es nicht	18
IV	Untypische Entwicklungen und externe Auslöser	26
V	Leben in der „Do-Matrix“	36
VI	Das Modell, die Reporting Line, der Ort der Business Partner und ihre Governance	42
VII	Typen mit Biss, Kompetenz und Balance	50
VIII	Themen kreisen um die Wertschöpfung	62
IX	Was kommt nach dem Business Partner?	72
Anhang 1 – Rezensionen ausgesuchter HR-Literatur		79
	Human Resource Champions	80
	The HR Value Proposition	81
	Creating a Strategic Human Resources Organization – An Assessment of Trends and New Directions	82
	The Future of Human Resource Management	83
	Strategic Business Partner – Aligning People Strategies with Business Goals	85
	HR – The Business Partner	86
	Personalstrategie – Personalmanagement als Business Partner	87
	Personalmanagement im Wandel – Vom Dienstleister zum Business Partner	88
Anhang 2 – Kompetenzprofil Senior HR Business Partner von ABC		91
Literaturverzeichnis		96

I

AUF DER SUCHE NACH DER VERLORENEN ROLLE

Mehr als ein Randthema

Im Grunde setzen wir als Beratungsunternehmen mit dieser Studie auf das falsche Pferd. Denn gegenwärtig etablieren viele Unternehmen im Rahmen einer Transformation, ihres ‚HR Service Delivery Modell‘ oder im Zuge der Etablierung eines ‚One HR‘ mit nationaler, regionaler, kontinentaler oder sogar globaler Reichweite in erster Linie ein Shared

Service Center (SSC). In diese Initiativen werden viel Herzblut und viele Ressourcen investiert. Die Entwicklung von Kompetenzzentren (Centers of Expertise) und die Etablierung von internen HR-Beratern (Business Partner) erscheinen dagegen nicht als großvolumige Beratungsthemen, sondern als kleinformative Fingerübungen.

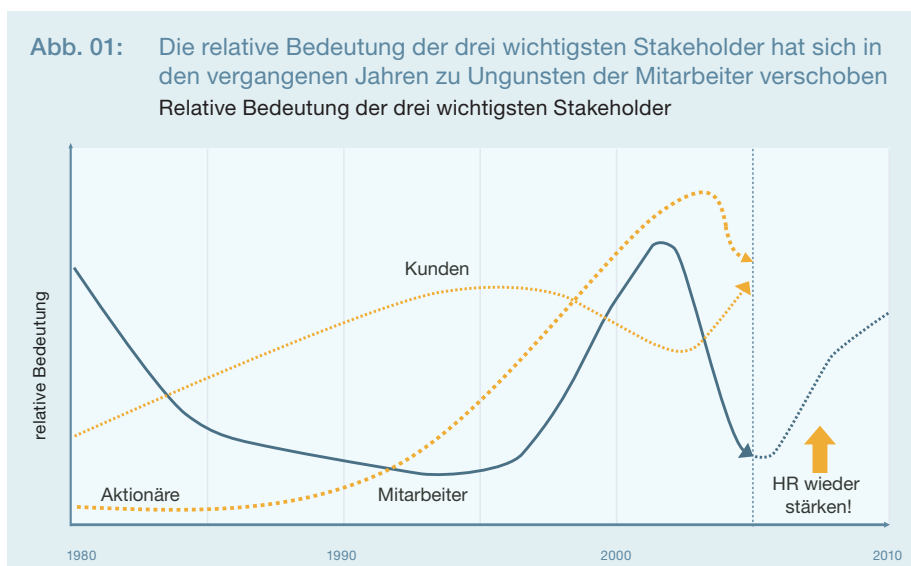
Gerade aber die Gewährleistung eines stärkeren Nutzens der Personalfunktion für die Unternehmensbereiche besitzt für das Personalressort eine strategische Positionierungsrelevanz. Denn Personalarbeit ist mehr als Kostensenkung. Es wird von einer allenfalls gering interessierten Business-Seite im Unternehmen zwar als ‚nett‘ empfunden, wenn die Personaladministration in einem SSC effizient funktioniert. Als noch ‚netter‘ gilt es, wenn dies international standardisiert, automatisiert, zentralisiert funktioniert. Für manche Unternehmen ist es inzwischen ‚am nettesten‘, wenn man gleich den ganzen lästigen HR-Administrationsballast an einen externen Dienstleister auslagert. Am besten fällt die Personaladministration gar nicht mehr auf, außer durch jährliche Kostensenkungen im zweistelligen Prozentbereich sowie die gelegentliche Möglichkeit, sich über ‚die Personaler‘ zu empören, wenn mal wieder etwas nicht wie gewünscht klappt. Der wirkliche Mehrwert von HR zeigt sich demgegenüber in kompetenten Antworten auf knifflige Spezialistenfragen (Centers of Expertise) oder – unseres Erachtens noch deutlich stärker – bei den tagtäglichen Themenstellungen rund um die Mitarbeiter, durch permanentes Agieren der Personalfunktion im Sinne eines nachhaltigen Unternehmenswertes, eben als Business Partner.

Was tun in schweren Zeiten?

Es müssen goldene Zeiten für Personaler gewesen sein, die siebziger und teilweise auch noch die achtziger Jahre. Die Tarifabschlüsse kratzten an der

Zehnprozentschwelle. Die positiven Themen für Mitarbeiter wie etwa Personalentwicklung, -marketing, -bindung wurden entdeckt und in voller Breite entfaltet. Aus dem Wandel der Gesellschaft und ihrer Werte folgte eine Veränderung in der Führungsphilosophie. Die Arbeitsbedingungen für große Teile der ‚Workforce‘ erlebten eine markante Verbesserung. Es herrschte annähernd Vollbeschäftigung. Adieu! Mit der Entdeckung der Kunden durch das Marketing und der Aufwertung der Aktionäre durch die Finanzwelt nahm die relative Bedeutung von Personal in der jüngeren Geschichte markant ab (vgl. Abbildung 1).

Der Druck auf die Personalfaktorkosten (was kosten die Mitarbeiter?) und die Personalfunktionskosten (was kostet der Bereich?) hatte den Stellenwert von HR im Zuge der Globalisierung der Märkte zusätzlich ramponiert, bis in die Gegenwart. Gegen Ende der neunziger Jahre gab es zwar noch den Hoffnungsschimmer des ‚war for talents‘. Insbesondere Unternehmen der ‚old economy‘ gerieten in fast schon panische Besorgnis, sämtliche ‚high potentials‘ oder was dafür gehalten wurde als Konsequenz materieller oder emotionaler Nachteile an die Start-up-Unternehmen zu verlieren. Viele Firmen sahen sich gezwungen, bei Gehaltsbändern, Entwicklungsperspektiven und mit weiteren, heute als exotisch geltenden ‚Goodies‘ nachzulegen. Viele Personalabteilungen standen für kurze Zeit noch einmal im Blickpunkt. Doch es blieb ein Aufschwung auf Zeit: Mit dem Absturz der Aktienmärkte im Frühjahr 2000 infolge des auslaufenden ‚Inter-



net-Hypes' wurden die Personalbereiche mit der entsprechenden ein- bis zweijährigen Verzögerung abermals auf ihre gegenwärtigen Kernthemen Personalfaktorkosten und Personalfunktionskosten – beides bitteschön fortwährend senken! – reduziert.

Keine Ausweglosigkeit

Die bleierne Zeit dauert bis heute an. Viele Personalere treibt die Sorge um, dass diese Dekade im Rückblick künftiger Generationen ihrer Zukunft als ‚die verlorene‘ bezeichnet werden wird. Von wenigen Ausnahmen abgesehen sind die verantwortlichen Personalere nach wie vor auf der Suche nach positiven Themen, nach gestaltenden Aufgaben, nach bahnbrechenden Perspektiven. Die Gurus der deutschen Szene sind unterdessen in den Ruhestand geschickt worden oder replizieren im mittlerweile dritten Konzern ihre ehemals innovativen Ansätze. In den vergangenen schweren Jahren war daher für Theoretiker und Berater mit einer Defizitbehaftung und einem Aufbruchappell die Aufmerksamkeit der Personalverantwortlichen garantiert. „HR wieder stärken!“ ist zur Sehnsucht und Parole von Personalvorständen und -mitarbeitern geworden. Die Idee von HR als Business Partner hat sich dabei zum wohl stärksten Ansatzpunkt für ein größeres Gewicht bei Entscheidungen herauskristallisiert.

Dabei geht es um nicht weniger als einen Paradigmenwechsel, den die einen noch vor und die anderen bereits hinter sich haben. Bislang ging es für den Personalisten um den Mitarbeiter, mit dem das Business (oder, wie es bislang passender hieß, das ‚Geschäft‘) gestaltet wurde. Unterdessen dreht sich für den HRler alles um das Business (oder, wie man es nun immer öfter nennt, die ‚bottom line‘), für das auch die Mitarbeiter ihren Beitrag leisten müssen.

Bereits der gesunde Menschenverstand, natürlich auch die stabilen Erkenntnisse aus Motivations- und Führungstheorie sowie so mancher in den Medien gefeierte Unternehmensführer zeigen aber, dass daraus kein Widerspruch zwischen Ergebnisorientierung und Moral entstehen muss. Auch für den Business Partner können normativ-ethische Aspekte ein zentraler Aspekt bleiben, sie müssen es unseres Erachtens sogar. Wenn nicht er, wer sonst kann sich denn heute überhaupt noch Verantwortungsbewusstsein leisten? Im beruflichen Alltag des Business Partners wird daraus nicht selten ein Spagat. Ist aber nicht gerade das spannend?

Elemente des HR Service Delivery Model: Trias plus Technologie

Moderne Personalbereiche erfinden sich selbst neu oder – dies ist der häufigere Fall – werden von außen neu erfunden. Die Losung ‚vom Verwalter zum Gestalter‘ und der Kostendruck haben vielerorts zur Etablierung eines stringenten HR Service Delivery Model geführt (vgl. Abbildung 2). Meist dient diese Strukturierung auch dazu, die drei bislang oft noch allzu sehr vermischten HR-Rollen, die zusätzlich um eine technologische Komponente ergänzt werden, zu sortieren:

- Kostenoptimierte und qualitätsgesicherte Bereitstellung von transaktionsorientierten HR-Dienstleistungen, am besten durch standardisierte, automatisierte und zentralisierte Shared Service Center (SSC). Diese Dimension stellt derzeit eine gewaltige Gestaltungsaufgabe für viele Unternehmen dar. Sie wird aber in dieser Analyse nicht weiter vertieft, obwohl hier die Technologisierung von HR übrigens oft einen richtigen Quantensprung bedeutet.
- Übersetzung von Business-Problemen in HR-Lösungen bzw. von HR-Herausforderungen in Business-Ergebnisse durch ‚Kundenbetreuer‘ oder – wie inzwischen weithin geläufig – (Human Resources) Business Partner. Diese Dimension steht im Zentrum dieser Studie und der folgenden Darstellungen. Dabei geht das Konzept des Business Partner weit über das traditionelle des Personalreferenten hinaus.
- Effiziente und kompetente Beantwortung von Spezialfragen und Lösung von kaum skalierbaren Problemstellungen aus dem breiten Set von HR-Expertenthemen, oft mit Richtliniencharakter wie etwa Arbeitsrecht, Compensation & Benefits oder Gesundheitsmanagement durch kleinformatige Centers of Expertise (CoE) bzw. Centers of Competence (CoC). Hier werden ‚Strategies‘ entwickelt, ‚Policies‘ gestaltet und die Grenzziehung zu ‚Operations‘ und ‚Politics‘ in der tagtäglichen Mikropolitik des Unternehmens getestet. Dieses spannende Themenfeld bleibt in dieser Studie ebenfalls außen vor.
- Zudem werden dem Mitarbeiter bzw. der Führungskraft – gewissermaßen als Vorfilter für einfache Fragestellungen und vermeintliche Serviceangebote – Employee Self Service (ESS), Managers Self Service (MSS) mit Intranet- und Internet-Anwendungen sowie Kiosk-Lösungen bei fehlender flächendeckender IT-Vernetzung angeboten.

Im Zuge derartiger Offerten wird das Personalressort zur Gegenfinanzierung der erforderlichen Investitionen sowie Sicherstellung von Ratiopotenzialen um eine beträchtliche Anzahl nicht mehr erforderlicher Stellen entlastet. Die gleichzeitige Arbeitsverdichtung auf der Nutzerseite von ESS bzw. MSS findet in den Business Cases übrigens regelmäßig keine Berücksichtigung. Wir haben inzwischen genügend Fälle gesehen, bei denen von den überforderten Managern zur Bedienung ihrer MSS-Systeme bereits wieder Mitarbeiter eingestellt worden sind oder Dinge einfach liegen blieben. Auch dieser Aspekt bleibt in dieser Studie unbeleuchtet.

Bescheidenes Selbstbild

In einigen unserer früheren Studien haben wir die Selbstwahrnehmung der Personalbereiche analysiert. Die bereits selbstkritische Einschätzung der Personaler aus dem ‚HR Barometer 2002‘ hatte auch im ‚HR Barometer 2004‘ Bestand (vgl. Abbildung 3): Nur vier Prozent der befragten HR-Bereiche sahen sich ‚voll und ganz‘ als Business Partner, in 47 Prozent der Unternehmen füllte HR diese Rolle der Selbsteinschätzung nach immerhin ‚ausreichend‘ aus. Bei ebenso vielen Unternehmen (47%) charakterisierte sich HR allerdings als ‚nicht ausreichender‘

Business Partner; in zwei Prozent sogar als ‚noch gar nicht‘. Mit den Noten fünf bzw. sechs und damit einem ‚mangelhaft‘ bzw. ‚ungenügend‘ liegt immerhin die Hälfte aller Personalbereiche unter dem von außen eingeforderten und oft auch selbst auferlegten Anspruchsniveau. Ihre ‚Versetzung‘ ist weiterhin gefährdet und kann nur schwerlich durch gute Resultate in anderen Bereichen ausgeglichen werden.

In den vergangenen Jahren sind in den Unternehmen zwar viele HR-Initiativen und -Projekte unter der eingängigen Devise ‚Auf dem Weg zum Business Partner‘ lanciert worden. Solche Ergebnisse erwecken jedoch den Eindruck, als sei diese Reise noch keinesfalls abgeschlossen und mancherorts entweder stecken geblieben oder nur wenig über den Ausgangsort hinaus gekommen. Im Längsschnittvergleich 2002/2004 war sogar ein Rückschritt im Spitzenbereich zu bemerken. Die Zahl der Unternehmen, sie sich als ‚voller und ganzer‘ Business Partner einschätzen, sank von 15 Prozent auf wenige Prozentpunkte. Die bereits hohen und weiter steigenden Ansprüche an die Personalarbeit mögen eine wohlwollende Erklärung für den Rückgang bieten; das auf Dauer Nicht-Einlösen-Können der bereits sicher geglaubten Business Partner Rolle ist eine andere. Wir werden sehen, ob

Abb. 02: Ein HR Service Delivery Model basiert auf drei Organisationsmodulen plus Technologie
HR Service Delivery Model – vier Komponenten

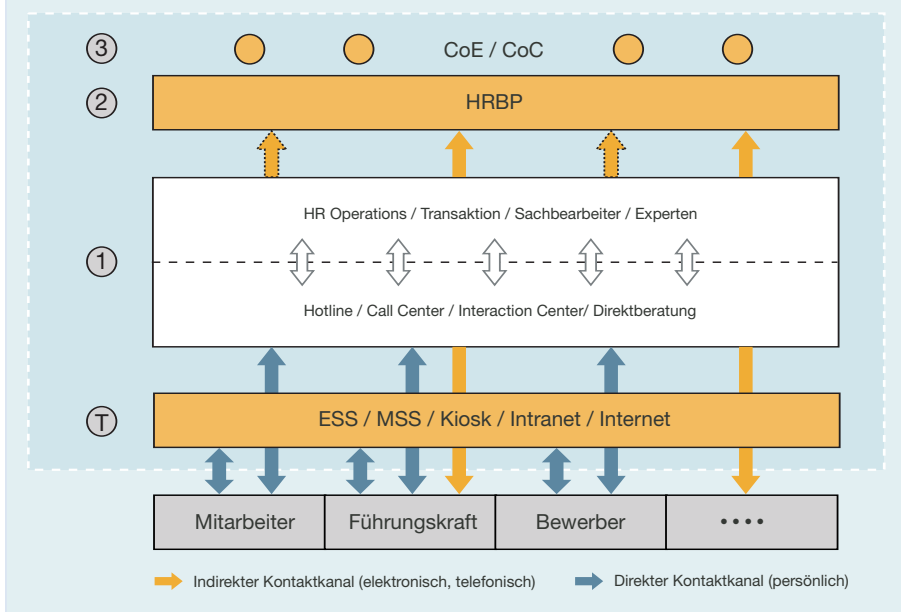
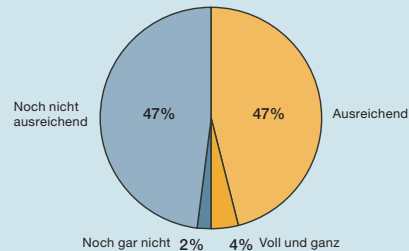


Abb. 03: Nur sehr wenige HR Ressorts sehen sich als echte „Business Partner“ für die Unternehmensbereiche
Selbstbild Business Partner

Viele HR Experten sind der Meinung, der HR-Bereich solle nicht reiner „Dienstleister“ oder „Verwalter“ sein, sondern als „Business Partner“ im Unternehmen angesehen werden. Was glauben Sie, wie stark der HR-Bereich in Ihrem Unternehmen diesem Anspruch bereits gerecht geworden ist?



sich die Werte in unserem diesjährigen ‚HR Barometer 2006‘ markant verändern werden. Wie bereits gesagt handelt es sich bei den zitierten Einschätzungen um das Selbstbild der HR-Bereiche. Das Fremdbild der internen Kunden wäre vermutlich noch um einiges negativer ausgefallen.

Kurzer Ausflug in die Theorie

Natürlich gibt es auch in der Literatur inzwischen eine intensive Beschäftigung mit dem Business Partner. Vieles davon geht auf Dave Ulrich zurück. Er sieht die Hauptaufgabe der Personalfunktion darin, die ‚organizational excellence‘ zu unterstützen. Hierin ist auch das gegenwärtige Verständnis von HR als Support-Funktion angelegt: Die Personalfunktion soll ein Partner der Führungskräfte sein und diese bei der Umsetzung von Geschäftsstrategien unterstützen. Bereits bei Ulrich ist neben einer primär ergebnisorientierten Rolle gleichwertig auch die prozessuale Funktion – Anwalt der Mitarbeiter sowie Steuerung von Veränderungsprozessen – angelegt.

In einer empirischen Studie über den US-Markt, der bei HR-Themen regelmäßig einen Vorlauf von etwa einer halben Dekade gegenüber den Entwicklungen in Deutschland hat, haben Lawler und Albers Mohrman eine dreistufige Entwicklung der Personalfunktion beschrieben (vgl. Abbildung 4). Es ist nicht uninteressant, welche Reaktion man erntet, wenn dieses Chart deutschen Personalvorständen vorgelegt wird. Viele sehen sich bereits auf

der zweiten Stufe des Business Partners oder zumindest kurz davor. Werden andererseits ihre Vorstandskollegen nach deren Einschätzung des HR-Ressorts befragt, kommt als Antwort meist der Hinweis, es müsse für eine treffende Beschreibung noch eine Stufe unter dem HR Management eingeführt werden, um der Realität in ihrem Unternehmen Rechnung zu tragen. Die drei in dieser kurzen Einführung nur angerissenen Themen ‚Definition Business Partner‘ (Kapitel III), ‚Entwicklungsstufen Business Partner‘ (Kapitel IV) und ‚Was kommt nach dem Business Partner‘ (Kapitel IX) werden in der Folge weiter vertieft.

Was Ulrich nicht geschrieben hat

Zugegeben, mit dieser Überschrift wollen wir Sie, lieber Leser, anlocken. Wer sich gegenwärtig als HRler auf Dave Ulrich beruft, erhält erhebliche Aufmerksamkeit und vielerorts Zustimmung. Wenn man ihm dann sogar – wie wir mit unserem ‚Was Ulrich nicht geschrieben hat‘ – noch Lücken nachzuweisen versucht, bedient man sich des alten Tricks, durch große Gegner und böse Lästerung zumindest die Chance des Gehört- oder im Falle dieser Studie des Angelesenwerdens zu bekommen.

Nun mal ehrlich: Zum Thema bietet Dave Ulrich aus der Theorie heraus sicherlich immer noch am meisten, deutlich mehr als die vielen anderen. Wir haben Ihnen am Ende acht Rezensionen von Büchern zum Thema, den besseren aus unserer Sicht, zusammengestellt. Natürlich haben wir

zudem noch einiges mehr selbst gelesen oder lesen lassen. Das Standardwerk zum Thema Business Partner ist für den Praktiker nicht dabei gewesen. Der Praxis am nächsten kommt unseres Erachtens eben dieser Dave Ulrich. Wir sind uns auch ziemlich sicher, die Bibel zum Thema nicht übersehen zu haben. Eigentlich sind wir uns sogar sehr sicher, aber man weiß in diesen unübersichtlichen Zeiten kaum mehr, ob nicht ein belesener Maoist aus St. Gallen, ein einschlägiger Internet-Link oder jemand/etwas anderes doch noch auf fachliterarische Meilensteine verweisen könnte.

Auch diese Studie erhebt keineswegs diesen Anspruch. Aber wir möchten Sie als Leser und Nutzer keineswegs enttäuschen. Ein wenig helfen und die ein oder andere konkrete Anregung zur Umsetzung des Konzeptes möchten wir Ihnen

dann doch bieten. Dazu haben wir die Praxis befragt, haben siebzehn Gespräche mit Vorständen bzw. Business Partnern von ‚Leading Edge‘ Unternehmen geführt, bei denen das Konzept keine leere Powerpointhülse, sondern bereits weitgehend gelebte Realität ist. Wir sind überzeugt, dass man am ehesten von diesen Individuen – allesamt ‚Typen‘ – lernen kann, denen wir in unseren Interviews begegnet sind, ihren Sichtweisen und Perspektiven, ihren Geschichten und Beispielen, ihren Selbstloben und Niederlagen. Denn wir halten eine noch stärkere Rolle von HR als Business Partner als den derzeit aussichtsreichsten Weg, der Personalfunktion wieder eine bedeutsamere Rolle im Unternehmen zu geben, mehr in jedem Fall als kurzgeschorene Shared Service Center oder weltabgewandte Centers of Expertise.

Abb. 04: Der Weg zum Business Partner bzw. zum Strategischen Partner geht für HR mit anspruchsvollen Aufgaben einher
Entwicklungsstufen (nach Lawler/Mohrmann)



II

STUDIENDESIGN

Tonangebende Personalbereiche

Ziel dieser Studie ist es aufzuzeigen, wie Unternehmen im deutschsprachigen Raum das Konzept des Human Resources Business Partner realisiert haben, wo Lernfelder für Nachzügler liegen und welche Gestaltungsoptionen zur Weiterentwicklung bestehen. Dazu haben wir ausschließlich solche Unternehmen ins Visier genommen, die das Konzept des Business Partner bereits seit mehreren Jahren implementiert haben oder deren Personalarbeit insgesamt als fortschrittlich zu bezeichnen ist.

Als Grundlage für die Auswahl der Unternehmen diente die von Capgemini durchgeführte Studie ‚HR Barometer 2004‘, in der die Ist-Situation der Personalbereiche großer mitteleuropäischer Firmen erhoben wurde. Nur solche HR-Abteilungen, die sich vor zwei Jahren zumindest ‚ausreichend‘ als Business Partner bezeichnet haben (= Selbstbild) und die auf Basis von acht Charakteristika als ‚starke‘ Personalbereiche klassifiziert wurden (= Fremdbild), kamen für die Datenerhebung in Betracht. Dies war für 23 der 150 teilnehmenden Unternehmen der Fall. Aufbauend auf unserer Kenntnis des Marktes wurde dieses Sample um 22 weitere Unternehmen ergänzt, die im Bereich HR als führend und innovativ gelten, sich jedoch nicht an unserem ‚HR Barometer 2004‘ beteiligt hatten. Insgesamt ermittelten wir somit 45 Unternehmen, von denen wir uns Auskunft rund um das Thema Business Partner erhofften.

Von diesen telefonisch angefragten Unternehmen konnten wir 17 für eine Teilnahme an unserer Studie und damit für ein ausführliches Gespräch gewinnen. Diese erfreuliche Quote von über vierzig Prozent und das damit verbundene Interesse am Thema hat uns selbst überrascht.

Die teilnehmenden Unternehmen – allesamt internationale Konzerne – sind im Personalbereich als innovativ bekannt.

ABB, Altana, Airbus, BMW, Credit Suisse, Commerzbank, bp, Deutsche Bank, DiBa, Eon, Ford, Heraeus, Lufthansa, Microsoft, SAP, Syngenta, Vodafone,

Explorativer Ansatz durch persönliche Interviews

In diesen Unternehmen kontaktierten wir den obersten HR-Verantwortlichen telefonisch. Unsere Intention war ein persönlicher Termin für ein ausgiebiges Interview. Wir waren der Überzeugung – und sind dies nach Abschluss der Gespräche umso mehr –, dass ein unklar umrissenes Thema wie das des Business Partner nicht

durch eine standardisierte schriftliche Erhebung vertieft werden kann. Mit einem Fragebogen kratzt man allenfalls an der Oberfläche eines solchen schwer greifbaren Konzeptes. Das persönliche Gespräch, der individuelle Dialog, die unmittelbare Diskussion bieten wesentlich stärker die Chance, zum Kern des Themas und den grundsätzlichen Sichtweisen der Befragten vorzustoßen.

Zur Erhebung der Daten führten die beiden Autoren dieser Studie im Zeitraum Mai bis September 2005 halbstandardisierte Interviews. Gesprächspartner waren entweder der ‚oberste Personaler‘ (Personalvorstand, Arbeitsdirektor, Personalleiter, Global Head HR) oder ein seniorer HR Business Partner. Sämtliche Befragten konnten auf eine längere Erfahrung in ihrem Unternehmen zurückblicken. Dies war wichtig, um die Qualität der Ergebnisse sicherzustellen.

Als Grundlage der persönlichen Interviews diente ein Gesprächsleitfaden, der aufbauend auf unserer Analyse der Literatur zum Thema ausgearbeitet wurde. Der Leitfaden enthielt sieben Hauptfragestellungen, untergliedert in weitere Themenfelder:

- Was ist ein Business Partner? (Kapitel III)
- Gibt es typische Entwicklungsstufen einer Organisation auf dem Weg zum Business Partner? (Kapitel IV)
- Welches sind die Erfolgsfaktoren für die Transformation zum Business Partner? (Kapitel V)
- In welchen aufbau- und ablauforganisatorischen Lösungen ist der Business Partner verankert? (Kapitel VI)
- Worin besteht das bevorzugte Persönlichkeits-/Kompetenzprofil des Business Partners? (Kapitel VII)
- Welche inhaltlichen Themen besetzt der Business Partner? (Kapitel VIII)
- Was kommt nach dem Business Partner? (Kapitel IX)

Diese Fragenkomplexe dienten im Interview als Orientierungshilfe und stellen zudem die zentrale Struktur dieser Broschüre dar. Kein Gespräch glich allerdings dem anderen, bei jedem Interview wurden bestimmte Gesichtspunkte vertieft und nachgefasst sowie die in der konkreten Situation nachrangigen Aspekte ausgeblendet.

Mittels eines Diktiergerätes wurden die jeweils ein- bis anderthalbstündigen Gespräche komplett aufgezeichnet und im Anschluss transkribiert. Im nächsten Schritt folgten die qualitative Inhaltsanalyse der Aussagen und deren Sortierung entlang der sieben Hauptfragestellungen.

Zur Sicherstellung einer offenen und realistischen Gesprächsatmosphäre haben wir unseren Gesprächspartnern Vertraulichkeit zugesagt, weshalb wir konkrete Statements auch nicht decodieren, sondern anonymisiert wiedergeben. Um die Lebendigkeit und Aufrichtigkeit in den Aussagen der meisten Befragten wiederzugeben werden wir in der folgenden Darstellung vielerorts wörtliche Zitate einflechten, die in markanter Weise Sichtweisen zum Business Partner illustrieren. Diese Aussagen sind der beste Beleg für die Authentizität der Gespräche.

Auch wenn die sieben inhaltlichen Kapitel aufeinander abgestimmt und weitgehend überschneidungsfrei sind, können sie in einer anderen Reihenfolge als der von uns vorgeschlagenen gelesen werden. Sie als Leser sollen sich von ihren persönlichen Interessen leiten lassen und beispielsweise auch mit dem letzten Kapitel beginnen können.

III

HR ALS BUSINESS PARTNER

GIBT ES NICHT

Der Begriff HR Business Partner - Theoretische Spritztour

„Mit dem Begriff Business Partner irgendwo aufzutauchen, da würde ich wahrscheinlich eher Gelächter auslösen. Wenn ich darüber rede, ob ich einer bin, dann habe ich damit bewiesen, dass ich es nicht bin.“ Dies ist kein repräsentatives, aber doch ein aufschlussreiches Zitat aus unseren Gesprächen. Trotz teilweise kritisch-skeptischer Bewertung des Begriffs durch die Praktiker ist der Terminus Business Partner einer der prominentesten und dadurch auch produktivsten Schlagworte in der aktuellen HR-Diskussion. Produktive Schlagworte sind in aller Munde, aber nicht eindeutig und allgemein akzeptiert definiert. Unschärfe sichert Anschlussfähigkeit und zugleich Dauer in der fachlichen Diskussion des theoretischen und praktischen HR-Betriebes. Motto: Alle reden davon. Alle meinen etwas anderes, aber eben auch irgendwie das Gleiche. Und gerade weil nicht klar ist, wovon gesprochen und geschrieben wird, kann immer weiter kommuniziert und publiziert werden. In weiterer Wahrnehmung trifft genau das für den theoretischen Diskurs und die praktischen Erfahrungsaustausche zum Thema ‚HR als Business Partner‘ zu.

Sucht man nach einer Definition von HR als Business Partner ist es sinnvoll, den Begriff Human Resources einmal auszublenden und zunächst zu fragen was denn das sei, ein Business Partner. Dazu liegt, zumindest während des Schreibens dieses Textes an einem Computer, nichts näher als den Begriff zu ‚googeln‘. 311 Mio. Treffer nach 0,31 Sekunden - immerhin. Aber keine Definition. Ein Indiz, dass der Begriff offensichtlich gebräuchlich, aber nicht begrifflich festgelegt ist. Wer würde sich die Mühe machen, den deutschen Begriff Geschäftspartner zu definieren? Es wird implizit Begriffsklarheit vorausgesetzt. Lexika (in diesem Falle ein Wirtschaftslexikon) liefern Definitionen. Geschäftspartner ist demnach eine „Person(en) oder

Unternehmen, mit der (denen) eine Geschäftsbeziehung besteht oder geplant ist“. Das klingt zunächst einmal hilfreich generisch. Denn damit ist im Grunde alles zu machen - auch im Human Resource Management. Interessiert hat uns, was HR-Theoretiker und -Praktiker aus dem zusammengesetzten Trendbegriff Human Resource Business Partner gemacht haben.

Dave Ulrich, wohl der Erfinder und sicher der Promoter des Begriffs, verstand unter dem Business Partner Mitte der Neunziger zuerst die Summe mehrerer Rollen, die die HR-Funktion erfüllen muss (Administrative Champion, Employee Champion, Strategic Partner und Change Agent), um als echter Partner des Geschäftes gelten zu können (Ulrich 1997, S. 25). In einem 2001er Intermezzo irritierte Ulrich die interessierten Leser seines Artikels ‚From Partners to Players: Extending the HR Playing Field‘. Keine Partner mehr, dafür sechs Typen von ‚HR Playern‘ (Ulrich/Beatty 2001, S. 293). Inzwischen wurde der Business Partner-Begriff aufgrund seiner Unschärfe, so Ulrich, von ihm zugunsten des Terminus Strategic Partner aufgegeben (Ulrich/ Brockbank 2005). Ungeachtet dessen definiert Linda Holbeche, Leiterin eines Forschungs- und Trainingsinstituts für Strategic Human Resources, den HR Business Partner wie folgt: „A Business Partner is someone who works alongside senior management, providing the link between business and organizational strategies, providing support and challenge to the senior team and developing credible initiatives in a setting of ongoing cost reduction.“ (Holbeche, zitiert nach Kenton/Yarnall 2005, S. 6) Der US-amerikanische HR-Forscher Edmund Lawler unterscheidet im HR Management zwischen Administrative Services, Business Partner Services und der Strategic Partner Role. In Lawlers Interpretation markiert der Begriff HR Business Partner den Personalgeneralisten an der Schnittstelle HR-Organisation/-Unternehmensbereich, mit doppelter Berichtslinie zu Vorgesetzten innerhalb HR und Business (Lawler 2005, S. 168).

Gaines Robinson und Robinson, mehr der Praxis denn der Theorie verpflichtet, mokieren sich über „esoterische, aber auch irgendwie reizvolle“ Definitionen für den Business Partner, legen aber direkt für den Begriff des Strategic Business Partner eine solche nach: „We describe Strategic Business Partners as people who work with management to define, align and implement people initiatives to benefit the business.“ (Gaines Robinson/Robinson 2005, S. VIII)

Offensichtlich werden zwei unterschiedliche Interpretationslinien gefahren, die auch in den geführten Interviews und damit in der Praxis auftauchen. Interpretation eins: Aus HR als Business Partner wird HR Business Partner. Der Begriff bezeichnet dann nichts weiter als eine spezifische, klar abgrenzbare Rolle im HR-Management. Interpretation zwei: HR als Business Partner (und der mitgeführte Anspruch) gilt für die gesamte HR-Organisation. Mit den Worten eines befragten HR-Geschäftsführers: „Auch der Mitarbeiter in der Payroll ist Business Partner“. In der Literatur, aber auch der Praxis ist die Interpretation als Rolle dominant. Andererseits werden Ambitionen, die mit dem Business Partner-Konzept verknüpft sind (Wertschöpfung, strategische Unterstützung des Business etc.), nicht nur dieser Rolle zugeordnet, sondern auf die gesamte HR-Organisation übertragen. Das wirkt wenig systematisch – ist aber wahrscheinlich anders gar nicht zu Handhaben, wie wir weiter unten zeigen werden. Konfusion entsteht ferner durch begriffliche Verquickung von ‚Strategic Partner‘ und ‚Business Partner‘. War Strategic

Partner bei Ulrich zunächst eine Rolle im Business Partner Konzept, so spielt der strategische Partner im aktuellen Werk die entscheidende Rolle (Ulrich/Brockbank 2005, vgl. Abbildung 5).

Wer danach sucht, findet auch die Bezeichnung ‚Strategic Business Partner‘. In einem Rollenbezeichnungs-Doppelschlag wird annonciert, was HR-Bereiche in den wenigsten Fällen sind: Strategisch ausgerichtet und zudem Partner des Geschäftes. ‚Still confused – but on a higher level‘ kehrt man von der theoretischen Spritztour zurück. Anscheinend haben selbst die HR-Management-Gurus noch nicht das Wesen des HR Business Partners abschließend erforscht. Mangels einer eindeutigen, akzeptierten theoretischen Definition und Fundierung sowie unterschiedlichen praktischen Ausprägungen, erübrigt sich dann die Frage nach der begrifflichen Essenz des HR Business Partners. Die Praxis ist naturgemäß von einer theoretisch motivierten Begriffsdefinition weit entfernt. Was hier zählt, sind nicht theoretische Trennschärfe und Genauigkeit, sondern praktische Anwendbarkeit. Als Konsequenz lässt sich deshalb fragen, woran HR als Business Partner erkennbar ist. Auf diese Frage haben wir unterschiedliche Antworten erhalten. Daran anknüpfend kann der Versuch einer Realdefinition mit der Funktion eines Beobachtungs-rasters gewagt werden. Wir werden fünf Perspektiven empfehlen, anhand derer sich prüfen lässt, ob und inwieweit HR als Business Partner im Unternehmen stattfindet. Eine Betrachtung von Kosten und Nutzen des Prinzips Business Partner runden das erste Kapitel ab.

Abb. 05: Theoretische Definitionen und Interpretationen des Business bzw. Strategic Partners
Definition des Partner-Begriffs

	Ulrich (1997)	Holbeche (1999)	Ulrich/ Brockbank (2005)	Lawler (2005)	Gaines Robinson/ Robinson (2005)
Metapher	Business Partner	Business Partner	keine	Strategic Partner	Strategic Business Partner
Definition	Um Business Partner zu sein, muss HR vier Rollen erfolgreich einnehmen: – Strategic Partner – Administrative Expert – Employee Champion – Change Agent	Business Partner arbeiten mit dem Senior Management an Business und Organisationsstrategien. Sie entwickeln akzeptierte Initiativen in einem Umfeld des kontinuierlichen Kostendrucks	Die Rollen von HR sind: – Human Capital – Developer – Strategic Partner – Functional Expert – Employee Advocate – HR Leader	Als Strategic Partner ist HR an der Formulierung der Unternehmensstrategie beteiligt und passt in einem zweiten Schritt die HR-Aktivitäten an die Unternehmensstrategie an	Ein Strategic Business Partner definiert und implementiert in Zusammenarbeit mit der Linie HR-Aktivitäten, die förderlich für das Unternehmen sind

Quelle: Ulrich 1997; Holbeche zit. nach Kenton/ Yarnall 2005; Ulrich/ Brockbank 2005; Lawler 2005; Gaines Robinson/ Robinson 2005

Und die Praxis? Häretiker, Dogmatiker und Pragmatiker

Auf die Frage „Was ist ein HR Business Partner?“ erhält man unterschiedliche Arten von Antworten. Typ eins sind die für den Berater erwartbaren Antworten: „Ein Partner im und für das Business“, „der Key Account Manager für Personalfragen, wenn man so will“ oder „ein Partner auf Augenhöhe mit dem Geschäftsbereich, der Single Point of Contact für sämtliche HR-Themen“. Die strategische Ausrichtung wird erwartungsgemäß häufig betont: „Ein Business Partner ist ein HR-Mitarbeiter, der weiß, was im Business läuft, der genau die Business Treiber und Trends kennt, der unsere Strategie kennt und sich daran orientiert“; „Ein Partner im und für das Business, der neben den HR-Pflichtveranstaltungen auch noch die High-end-Themen liefert“. Seltener ist Typ zwei. Das schönste Beispiel für die inspirierend-irritierenden Antworten aus unseren Gesprächen ist das folgende: „Business Partner ist die Funktion, repräsentiert durch Mitarbeiter, die zur Unterstützung des unternehmerischen Gesamtprozesses die spezifische Perspektive und spezifische Fachkenntnis zum Thema People Management als die möglicherweise wettbewerbsentscheidende Differenzierungsdimension für den unternehmerischen Erfolg verantwortlich mit einbringt.“ Irritierend, zumindest für einen (HR-) Strategieberater von Capgemini, ist auch diese Antwort: „Also, was heißt Business Partner... Ich nenne das öfters die ‚internen McKinseys‘.“ Typ drei bezweifelt die Güte und Aussagekraft des Begriffs und tönt etwas desillusioniert: „Auf diese Frage kann ich Ihnen zwei Antworten geben: eine professionelle und meine eigene. Meine eigene: HR Business Partner – ein Wunschtraum!“ oder „Ehrlich gesagt – mir ist der Begriff zu schwammig – mir sagt der nichts“.

Inhaltlich betrachtet gibt es ebenfalls drei ‚Gesinnungen‘ unter den Befragten. Zunächst die ‚Häretiker‘: Eine kleine Gruppe von HR-Entscheidern bezweifelt die Güte des Begriffs und letztlich auch die Einlösbarkeit des damit verbundenen Anspruchs an die Personalbereiche. Die Begriffsdefinition sei zu unklar, bestenfalls sei der Modebegriff ein Vehikel – auf dem sich HR irrlichternd bei der Suche nach mehr Anerkennung im Unternehmen weiterhin zielloos bewegt, möchte man fast sarkastisch hinzufügen. Die zweite, ebenfalls kleinere Schule der ‚Dogmatiker‘ folgt der ersten Ulrich’schen Definition und fasst HR als Funktion unter diesen Begriff.

„Auch der Mitarbeiter in der Payroll ist Business Partner.“ Häufig ist es sogar bereits ein echter Geschäftspartner, weil er oder sie bereits outsourced sind. Die ‚Pragmatiker‘ markieren den Begriff als Rolle. HR Business Partner ist dann der Personaler für einen Unternehmensbereich. Die Unterschiede innerhalb dieser Denkrichtung differieren dann nur noch in der Charakteristik der Rolle. Mehr Key Account Manager, mehr HR Generalist oder mehr HR Consultant. Die Grundaussage „HR Business Partner = Generalistenrolle im HR-Bereich“ bleibt dabei stabil.

Klarheit entsteht also auch nicht durch die Befragung der Praxis. Nahezu alle Befragten kennen den Begriff und assoziieren ein ähnliches Begriffsfeld, das sich in erster Linie in Bezug auf die damit verknüpften Anforderungen an den HR Business Partner einheitlich strukturiert. Die Begriffsprominenz an sich, ohne klares theoretisches Konzept oder akzeptierte Definition, ist wenig spektakulär. Gerade in der Ungenauigkeit ist die (zumindest mediale) Erfolgsgeschichte angelegt. Allein durch intelligente Wortwahl ist wahrscheinlich der Nerv der Personaler angeregt worden, der für die Weiterleitung von Zukunftsthemen zuständig ist. ‚Business‘ suggeriert Nähe zum wirklichen Geschäft – von dem HR traditionell auf Abstand gehalten wird oder sogar freiwillig auf Distanz ging, ob der Berührungängste seiner Mitarbeiter mit der harten Business-Wirklichkeit. Diese Berührungängste wurden im Business dann als kurios anmutendes ‚Kuschelbedürfnis der Personaler‘ kolportiert. Allein der Begriff Partner suggeriert Gleichberechtigung – ebenfalls etwas, was von HR vergeblich eingefordert, selten jedoch eingelöst wurde.

Fünf Dimensionen für den Business Partner – Bausteine einer Realdefinition

Trotz unterschiedlicher Interpretationen des Begriffs sind die grundsätzlich genannten Kriterien die einen HR Business Partner oder die HR-Funktion als Business Partner charakterisieren auffallend einheitlich. Aufgrund der Antworten auf die Fragen, woran der Status ‚HR ist Business Partner‘ erkennbar sei, lassen sich fünf Dimensionen ableiten (vgl. Abbildung 6)

- Dimension Einfluss/Macht:
An der Einbindung von HR in zentrale Entscheidungsprozesse (bis hin zum Vetorecht) erkennbar, die sich in der Teilnahme/Nichtteilnahme, Frequenz

Abb. 06: In der Praxis lassen sich HR Business Partner anhand bestimmter Kriterien identifizieren

Erkennungsmerkmale des HR Business Partner (Capgemini-Darstellung)

Kategorie	Kriterium für den BP	ablesbar an
Einfluss/Macht	– Einbindung in wesentliche Entscheidungsprozesse	– Teilnahme, Frequenz und „Stimmberechtigung“ in Management Meetings
Akzeptanz	– Anerkennung von HR – Vertrauen der Führungskräfte gegenüber HR-Vertretern	– Häufigkeit der Konsultation durch Führungskräfte – Gesprächsthemen
Organisation	– Thematische und organisatorische Verankerung in den Geschäftsbereichen (ggü. Verankerung in Corporate HR)	– Organigramm – Bürositz – Anerkannt businessrelevanter Input von HR
Aufgaben	– Realisierung wertschöpfender/strategischer Themen (z. B. Führungskräfteentwicklung, Personalentwicklung)	– Aufgabenbeschreibungen – Ausübung der konkreten Funktion
Wertbeitrag	– Nachweisbarer und zahlenbasierter Beitrag zum Unternehmenserfolg	– Vorhandensein und Umsetzung der HR-Strategie – HR Controlling

und Stimmberechtigung an/in Management Meetings äußert.

• Dimension Akzeptanz:

An der Anerkennung von HR und dem den HR-Akteuren entgegengebrachten Vertrauen erkennbar, das sich an Gesprächsthemen und -frequenz (welche, wann und wie) festmachen lässt, die von Führungskräften an den HR-Counterpart hergetragen werden. Höchste Weihe sind dabei die persönlichen Führungsproblematiken, zu denen HR im Form des HR Business Partners in einem offenen Vier-Augen-Gespräch um Rat gebeten wird.

• Dimension Organisation:

An der organisatorischen, physischen und thematischen Verankerung in einem Geschäftsbereich (bis hin zur doppelten Berichtslinie) erkennbar, die sich in Organigramm, Bürositz und businessseitig anerkannten Wortbeiträgen von HR außerhalb der HR Homepage manifestiert.

• Dimension Aufgaben:

An der Realisierung von anspruchsvollen, wertschöpfenden oder strategischen Personalthemen wie Change Management, Talent Management oder Coaching der Führungskräfte erkennbar, die sich in den Aufgabenbeschreibungen von HR Business

Partnern oder vergleichbaren Rollen und der Ausübung der konkreten Funktion wiederfinden.

• Dimension Wertbeitrag:

Ist erfüllt, wenn ein direkter oder indirekter Beitrag von HR zum Unternehmenserfolg oder zumindest die erfolgreiche Mitgestaltung bei der Umsetzung der Unternehmensstrategie (Merger/De-Merger, Restrukturierungen, Eintritt in neue Märkte) nachgewiesen werden kann. Diese kann abgelesen werden an der konkreten HR-Strategie/HR-Agenda, aber vor allem auch am HR-Controlling.

Man mag uns möglicherweise unterstellen, bei der Formulierung der fünf Beobachtungskriterien eine unausgesprochene Begriffs- und Konzeptentscheidung getroffen zu haben, die zugunsten der pragmatischen Schule ausgefallen sei. Dieser Einwand ist aus zweierlei Gründen nicht zutreffend. Erstens: Eine frei schwebende Rolle HR Business Partner würde, skalierte man die fünf Dimensionen, kaum hohe Werte in mehreren der Dimensionen erreichen können und damit dem Anspruch ‚HR als Business Partner‘ nicht gerecht werden. Eine professionelle HR-Organisation im Rücken ist grundlegende Voraussetzung, um sich überhaupt der

Anforderung Business Partner stellen zu können. Zweitens: Mit den fünf Dimensionen ließe sich auch ein Profil der gesamten HR-Organisation skizzieren. Sie lassen sich, je nach Untersuchungsgegenstand, sowohl auf HR als Ganzes als auch auf eine konkrete Rolle applizieren.

Bieten wir Ihnen also hier eine Definition des HR Business Partner an? Akademisch formuliert dienen die fünf Kriterien in unserem Verständnis als Grundelemente einer für den Terminus Business Partner adäquaten Realdefinition. Wir zweifeln jedoch die Sinnhaftigkeit und den Nutzwert einer allgemeingültigen, idealtypischen Definition an, die zwangsläufig ins Normative kippt und damit keinen deskriptiven Charakter mehr hat. Die Wirklichkeit unserer Gespräche hat gezeigt, dass es ‚HR als Business Partner‘ nicht gibt, sondern nur Variationen von Antworten auf ähnlich gelagerte Anforderungen. Wir sind überzeugt, dass es deshalb auch kein ‚one fits all‘ geben kann, sondern nur ein ‚best fit‘. Produktiv und praktisch relevant werden theoretisch-normative Vorgaben nur dann, wenn sie gegen die tatsächlich existierende, historisch gewachsene Situation im jeweiligen HR-Bereich gestellt werden. Dies erleben wir tagtäglich in unserer Beratertätigkeit. Deshalb erscheint es uns sinnvoller, die fünf Dimensionen als Bestandteile einer unternehmens- und situationspezifischen Ausgestaltung des HR-Selbstverständnisses zu nutzen. Die unternehmensindividuell formulierte Ausprägung (Skalierung) der Dimension hat dabei zwei Funktionen: Zum einen artikuliert sie den Anspruch und das Ziel für Personalbereiche, zum anderen ist sie Maßstab für die Einlösung des Business Partner-Anspruchs.

Die Nähe soll Wertbeitrag liefern

Nutzenargumentationen werden in unterschiedlichen Modellen und theoretisch-konzeptionellen Überlegungen zum Thema HR als Business Partner artikuliert und mit korrespondierenden Forderungen verknüpft (Ulrich 1997, Ulrich/Brockbank 2005, Lawler 2005). Der von einem implementierten Business/Strategic Partnership-Konzept erhoffte Nutzen lässt sich in drei Forderungen zusammenfassen. Forderung eins ist die nach „mehr Nähe“. HR muss sowohl im Sinne von Know-how als auch örtlich am Geschäft ‚dran‘ sein. Diese Forderung ist durchaus auch organisatorisch zu lesen. Dafür gibt es entsprechend die Rollen HR Business Partner, Strategic Partner oder neuerdings ‚embedded HR‘

(Ulrich/Brockbank 2005). Forderung zwei stellt auf die Vorteile der ‚Übersetzertätigkeit‘ ab. Businesspläne und -prioritäten werden in HR-Strategien, HR-Primate, HR-Konzepte und HR-Instrumente überführt. Ergebnisse dieser Dolmetschertätigkeit funktionieren als ‚strategic differentiators‘ für das Unternehmen und liefern den Wertbeitrag von HR. Forderung Nummer drei: HR als Business Partner liefert neben exzellenten und kostengünstigen administrativen Prozessen einen echten Wertbeitrag. Nachweisbar – so die Ambition. Königsdisziplinen, in denen ‚value add‘ zu erbringen ist, sind nach wie vor mit den Schlagworten Organisational Design, Change Management, Competency Development und Human Capital Management beschrieben.

Was HR-Gurus als Nutzen postulieren ist folglich vergleichsweise einfach zu skizzieren. Gemein ist diesen Ansätzen der theoretisch-normative Charakter. Was fällt dem Leser bei der Literaturdurchsicht auf? Erstens: Der Versuch, kausale Zusammenhänge zwischen Qualität der HR-Arbeit und Unternehmenswert aufzuweisen, wird versuchsweise geführt (Ulrich 1997). Allein, empirisch sauber und stabil erforscht sind positive Korrelationen eines den normativen Anspruch des Business Partner Konzepts einlösenden HR-Managements und der Unternehmensperformance jedoch nicht. Es gibt starke Argumente für die Annahme, dass dieser Nachweis wissenschaftlich auch nur schwerlich zu erbringen ist, da zu viele weitere intervenierende Variablen zum Tragen kommen (Roehling et al. 2005). Zweitens: In den theoretischen Überlegungen wird die Nutzenseite betont. Eventuelle direkte oder indirekte Kosten zur Implementierung oder für den Betrieb des Konzeptes HR Business Partner werden nicht diskutiert. Das macht stutzig und hat uns veranlasst, in den Interviews nach Nutzen und Kosten des HR Business Partnering zu fragen.

Der praktische Nutzen der Nähe und die Kosten der Identifikation

Analog der Theorie (obige Forderung eins) gilt es, auch im Alltagsgeschäft „nahe am Geschäft zu sein, um dieses zu verstehen. Nur so kann ich Nutzen bringen.“ Der Hauptnutzen der Businessnähe liegt im größeren, besseren, früheren Verständnis des Geschäfts, um rechtzeitig planen und reagieren zu können. Sichergestellt wird dies durch die organisatorische und räumliche Nähe sowie die Identifikation mit dem Business. „Der Vorteil liegt darin, dass

die HR Business Partner – und das ist fast ausschließlich unsere Maxime, dass HR Teil des Business wird.“ Anders gesagt: „Also für mich kann HR-Arbeit nur gemacht werden ganz nah bei der Linie. Denn nur dort kann man letztlich Wert generieren. Ich glaube, wenn eine nahe Partnerschaft existiert, dann kennt der HR Manager eben das Business und weiß, wo das Business hin will. Er kennt die strategischen Pläne, die Fünf-Jahres-Pläne.“

Auch die Übersetzungsarbeit (Forderung zwei) wird als Nutzen gesehen: „Auf der anderen Seite kann er eben dann auch sehr früh die People-Agenda mit einbringen. Und darauf hinweisen, wo Probleme sein können und rechtzeitig die Weichen stellen.“ Wenn dieses Erfordernis eingelöst wird, dürfte in erster Linie der betreute Unternehmensbereich profitieren, HR hingegen gegebenenfalls indirekt über eine verbesserte Akzeptanz und Anerkennung.

Den konkreten und überprüfbaren Wertbeitrag zum Unternehmensergebnis zu liefern (Forderung drei) ist ein logischer Schritt, der mit oder nach Implementierung dieses Business Partner Konzeptes getan werden sollte. Dieses Thema treibt in unserer Wahrnehmung auch viele Personalvorstände um. Allein unsere Erkenntnisse aus dem HR Barometer 2004/2006 zeigen, dass die meisten Unternehmen noch weit davon entfernt sind, diese zugegeben anspruchsvolle Anforderung einzulösen.

Verursacht Nähe vielleicht auch Kosten? Werden nur Rollen getauscht und das Türschild umbenannt entstehen keine Mehrkosten. Aus schon vorhandenen HR-Generalisten, also „Personalreferenten, oder Business Partnern, wie sie zukünftig heißen werden“, werden dann eben einfach Business Partner. Personalmehrkosten fallen so keine an, „weil die Rolle war ja vorher schon da“. Ein anderer HR-Manager bewertet ähnlich: „Kostenmäßig glaube ich nicht, dass es große Veränderungen gibt, weil die Rolle eigentlich schon existiert hat. Das ist nur eine neue Ausrichtung der Rolle.“ Zu bedenken wäre jedoch, dass aus einem Allerweltskoch auch nicht durch eine kreative Visitenkarte ein Maître de Cuisine mit drei Sternen wird. Mindestens müssen für eine Weiterentwicklung, Rekrutierung neuer und Freisetzung weniger geeigneter Mitarbeiter Einsätze getätigt werden und vielleicht doch höhere Gehälter gezahlt werden: „Auch von den Kosten her ist es erst einmal so, dass man ein höherwertiges Profil

für HR Business Partner braucht und ein höheres Gehalt zahlen muss.“ Interessanter, weil nicht offensichtlich, sind die versteckten, nicht immerzu transparenten Kosten. Paradebeispiel sind die Kosten einer Matrixorganisation als nahezu zwangsläufige Folge einer HR Business Partner-Organisation: „Es hat einerseits Vorteile, dass wir HR sehr businessnah haben, andererseits ist der Nachteil, dass die Business Units sehr viel in ihrer eigenen Welt entwickeln. Das heißt, jede Business Unit entwickelt eigene HR-Agenden, die dann sozusagen an HR Shared Services herangetragen werden zur Umsetzung. Das ist teilweise wenig harmonisiert.“ Der mit Kostensenkungsprojekten vertraute Berater oder Manager hört bei „nicht harmonisiert“ sofort „wir machen Doppelarbeit“. Und tatsächlich: „Man neigt dazu, das Rad immer wieder neu zu erfinden. Es wird das Management Development, das gesamte Trainingsangebot nicht harmonisiert - weil die Business Units eine Tendenz haben, HR-Konzepte selber zu erfinden, von denen sie meinen, dass sie richtig sind. Und das machen sie mit ihrem Embedded HR Manager.“ Das ist schlechterdings keine Exklusiv-erfahrung: „An der Schnittstelle zwischen Center of Expertise und Client-Facing (HR Manager), die eben sehr dicht am Business sitzen, arbeiten wir schon noch permanent. Weil die Client-Facing sehr dicht dran sitzen, sind sie unter Umständen auch sehr vereinnahmt. Das hat auch was mit Nähe zu tun. Ich würde mich leichter tun, wenn ich sage: Ich führe das ganze Client-Facing hier zentral. Die habe ich alle hier auf dem Stock sitzen und lasse die nicht so dicht beim Business“. Also: „Klassische Matrix eben. Mit allen Vor- und Nachteilen.“ Alles hat seinen Preis. Und Nähe gibt es in der Praxis nur um den Preis der organisatorischen Komplexität. Bezahlt wird mindestens mit Zeit in Form von aufwendigen Abstimmungs-, Entscheidungs- und Kommunikationsprozessen.

Aber auch Übersetzertätigkeit und strategischer Anspruch können kosten. Als konkretes Beispiel führt einer der Befragten an: „Man hat auch Kosten, glaube ich, weil man öfter ‚Strategie-Sessions‘ organisiert ... und holt sich da auch noch einen Externen dazu. Das gehört zum Thema People Agenda HR und damit auch zu HR als Business Partner. Wenn ein Manager das einsieht, dass es da einen Bedarf gibt, dann gibt es diese ‚Proaktivitätskosten‘.“

Die Forderung drei nach Wertbeitrag durch die ‚High-End‘ HR Management-Themen wie Organisa-

tional Design, Change Management, Competency Development und Talent Management wird weitestgehend geteilt. Wir greifen dieses Thema auch gesondert nochmals im Kapitel VIII auf, in dem die Aufgaben des HR Business Partner diskutiert werden. Es kann allerdings schon jetzt darauf hingewiesen werden, dass theoretischer und praktischer Anspruch eine hohe Konvergenz aufweisen.

Nicht nur altruistisch sein

Gibt es noch weitere Vorteile, die die HR Manager im Business Partner-Konzept sehen? Nicht völlig uneigennützig aus HR-Sicht ist, wenn HR Business Partner neben der Unterstützung der Manager auch „Verständnis für HR-Prozesse, -Policies und -Richtlinien bei den Führungskräften“ erzeugen kann. Eine anspruchsvolle Interpretation der Vorteile gibt dem HR Business Partner-Konzept ein erweitertes Verständnis. So, dass „HR selber auch ein Business wird. Für HR allgemein ist der große Vorteil, dass wir versuchen, dadurch mehr und mehr HR als Geschäft zu führen.“ Führungskräfte in mehreren der befragten Unternehmen freuen sich über besondere persönliche Hilfestellungen. Denn hier gilt es für HR, „die Führungskräfte erfolgreich zu machen, die Führungskraft in die Lage zu versetzen, erfolgreicher Personalarbeit zu machen“ – gegebenenfalls auch mit der Methode des „Co-Managements, gerade bei unerfahrenen Führungskräften“. Oder sie bekommen einen Sparringspartner. Dann ist der Nutzen für die Linie, „dass man neben sich selbst als Manager einen Partner hat, mit dem man wirklich Konzepte noch mal durchsprechen kann, wo man einen Spiegel vorgehalten bekommt.“ Altruismus allein sichert kein organisatorisches Überleben. Es gilt deshalb als ausgemacht, dass auch HR von dem Konzept profitieren muss. Denn „wenn Sie als HR Business Partner eine akzeptierte Person sind, sitzen Sie automatisch am Managementtisch. Über ihre Leistung sind sie dabei.“ Dies ist zweifelsohne ein Nutzen für HR, der darin liegt, dass HR als Business Partner „mitentscheiden kann. Und gegebenenfalls auch Probleme zum Global Head HR eskalieren kann.“ Und damit auf oberster Management-Ebene Themen platziert.

Nur einmal wurde in den Gesprächen das Thema Effizienz explizit als Nutzen genannt: „Der Begriff Business Partner enthält auch die Effizienzforderung. Nur wenn sie effizient aufgestellt sind, können sie Business Partner sein.“ Und Effizienz im Sinne von

ressourcen-schonend hätte ja ganz sicher einen echten, nachweisbaren Wertbeitrag im Unternehmen. Durchschlag erhält diese Interpretation, wenn die gesamte HR-Funktion, inklusive der effizient zu organisierenden Administrationsbereiche, als Business Partner verstanden wird. Demgegenüber stehen die (Einmal-) Kosten einer HR-Transformation. Nicht wenige der befragten Unternehmen haben ihre HR-Arbeit in den letzten Jahren und Monaten umstrukturiert.

Vor allem gilt aber, was der HR-Direktor eines Unternehmens auf die Frage nach dem Nutzen offen und klar ausgesprochen hat: „Für HR ist es natürlich erst einmal wichtig, dass man ein höheres Ansehen und eine höhere Glaubwürdigkeit hat.“ Das erscheint uns der heimliche und teilweise ganz persönliche Motivator für Veränderungen zu sein. Man sieht dies in Vier-Augen-Sitzungen, wenn der mit Vermarktungsargumenten dicht gewebte Powerpoint-Präsentations-Teppich einmal angehoben ist und ein Blick in die Motivationsstruktur von HR-Vorständen und -Entscheidern gewährt wird. Daran ist weder etwas Anrühiges noch etwas auszusetzen. Ein semi-öffentliches, HR-internes Bekenntnis dieser Motivation ist darüber hinaus sogar notwendig, wenn HR-Mitarbeiter auf der Reise zum Business Partner mitgenommen werden sollen, nämlich in Form des Arguments, „dass man auch als HR Business Partner eine interessantere Rolle hat. Das ist der Vorteil für HR von der Mitarbeiterseite her.“

IV

UNTYPISCHE ENTWICKLUNG UND EXTERNE AUSLÖSER

Die Geschichte mit der Geschichte

In Theorie und Praxis ist eine Entwicklung der HR-Funktion über die letzten Jahrzehnte – zum Besseren hin ausgemacht. Im deutschsprachigen Raum gibt es im Wesentlichen zwei Modellangebote zur Historie des HR Managements. Wunderer/von Arx markieren mit einer Verknüpfung von Phasenschlagwort und Zeitraum das Spielfeld, auf dem sich die Entwicklung im HR-Management bis 2000 bewegt: Bürokratisierung (bis 1960), Institutionalisierung (bis 1970), Humanisierung (bis 1980), Ökonomisierung (bis 1990) und Intrapreneuring (ab 1990). Veränderung in der Zeit lassen sich an der Philosophie, den Aufgaben und der Verantwortlichkeit für das Personalthema ablesen (Wunderer/von Arx 2002, S. 26 f., vgl. Abbildung 7). Scholz unterscheidet in ähnlicher Weise zwischen Personalverwaltung, Personalstrukturierung, Personalentwicklung, Personalstrategie, Personalfunktionalität und Personalkompetenzintegration. Ebenfalls von Scholz in Anlehnung an Ulrich stammt die Feststellung von der Abnahme der administrativ-verwaltenden Tätigkeit zugunsten der kundenorientiert-dienstleistenden, vor allem aber der konzeptionell-strategischen Personalarbeit (Scholz 1999, vgl. Abbildungen 8 und 9).

In der amerikanischen Literatur findet sich als Beispiel für HR-Entwicklungsstufen eine über die Zeitachse gestreckte Unterscheidung zwischen ‚Operational Reactive‘, ‚Operational Proactive‘, ‚Strategically Reactive‘ und ‚Strategically Proactive‘. Diese Stufen werden für die Dimensionen Human Resource Management, Human Resource Development und Organisational Design dekliniert. (Ruona/Gibson 2004, S. 49 ff., vgl. Abbildung 10).

Hierarchisch geordnete Entwicklungsstufen in der HR-Funktion können zumindest theorieeitig als sicher gelten. Gegenwärtig scheint die Krone der HR-Evolution der Business Partner zu sein. In unseren Interviews hat interessiert, ob die tatsächliche Entwicklung der Personalbereiche den Theorieangeboten folgt und was die Auslöser für eine Weiterentwicklung waren. Um es vorwegzunehmen: Die theoretischen Modelle lassen sich so kaum verifizieren.

Was löst die Entwicklung in Richtung Business Partner aus?

Eine positive Entwicklung im HR-Bereich wird von allen Befragten beobachtet und ähnlich bewertet. Auch die grundsätzliche Entwicklungsrichtung wird von allen bestätigt: Weg von Schreibbüro und Polizeifunktion hin zu Professionalisierung und wertschöpfenden Themen. Dennoch lassen sich die Phasen in ihrer Eindeutigkeit

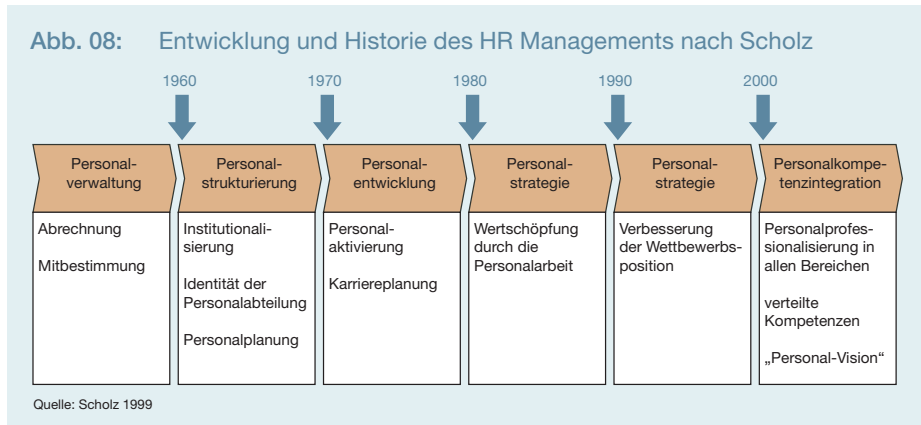
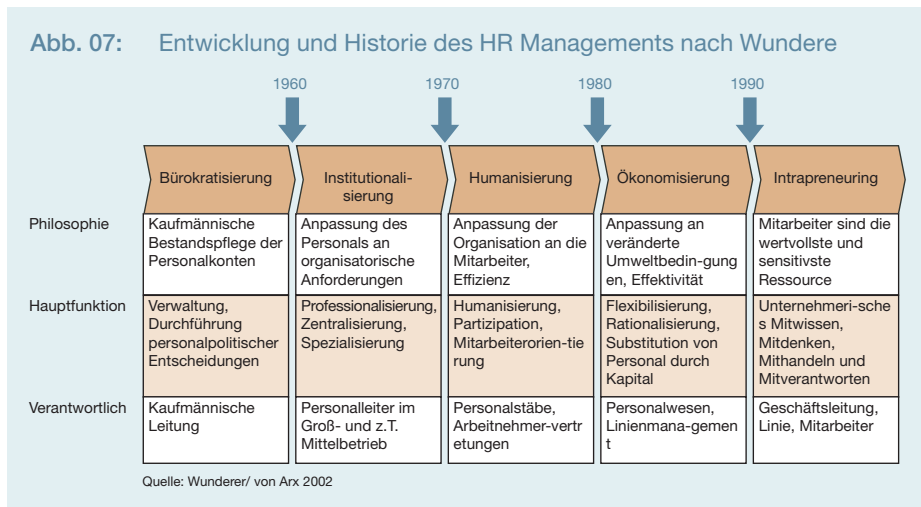
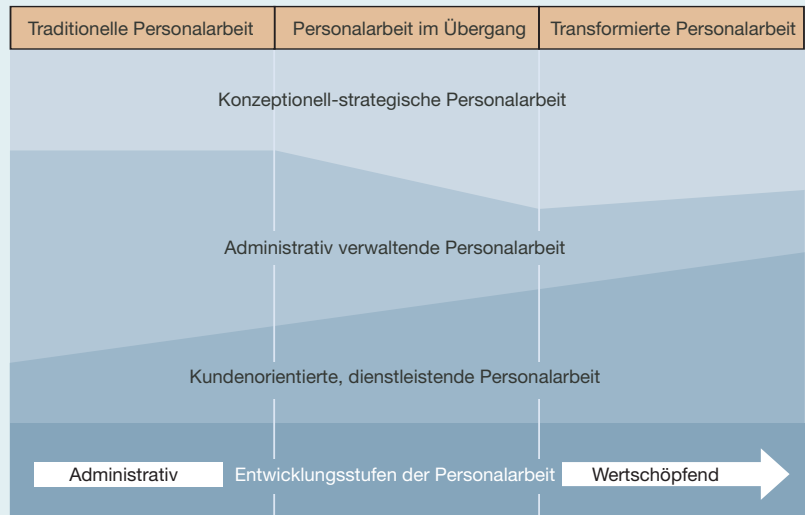


Abb. 09: Der Anteil der konzeptionell-strategischen und kundenorientierten Personalarbeit steigt

Entwicklung Personalarbeit nach Scholz



Quelle: Scholz 1999

nicht in der Praxis verifizieren. Unternehmensspezifika wie z. B. die spezielle Geschichte eines Unternehmens scheinen eine größere Rolle bei der Entwicklung der jeweiligen Personalarbeit zu haben als der generelle Lauf der Zeit. Privatisierungen, rasantes (Mitarbeiter-) Wachstum, Unternehmenszusammenschlüsse oder Verkäufe sind typische Zäsuren in der Unternehmensgeschichte, die auch eine Veränderung in den Personalprozessen, in der HR-Organisation und nicht zuletzt im Selbstverständnis nach sich ziehen. Dadurch werden auf Unternehmensebene Entwicklungsschübe ausgelöst, die nicht vorhersehbar oder gar planbar waren. Eine phasierte und stringente Geschichte wird aber zumindest in einigen Fällen a posteriori konstruiert. Vielleicht um sich eine Geschichte erzählen zu können, die wiederum begrifflich durchaus anschlussfähig an die ‚großen Erzählungen‘ aus der akademischen Welt sein kann. Das Beispiel eines der befragten Unternehmen kann als Beleg dafür gelten (vgl. Abbildung 11).

Betreffend der theoretischen Entwicklungsmodelle sei hier eine Hypothese gewagt. Möglicherweise ist der wichtigste praktische Effekt, der von Geschichtsmodellen des Personalmanagements gezeitigt wird, der gestiegene Anspruch der HR-Kunden. Die Erwartungen heutiger Führungskräfte an die Professionalität des People Managements – hervorgerufen durch typische Managerlektüre und akademische Sozialisation. Heute erwartet ein CEO, ein Business Unit Head, aber auch der Teamleiter mehr als nur eine fehlerfreie Abrechnung, sauber abgelegte Akten, Auskunft über den aktuellen Krankenstand und ein Skript zur Jubiläumsrede für den verdienten Vertriebsinnendienstmitarbeiter. Insofern würde die theoretisch unterstellte, akademisch gelehrte und in der Praxis als Selbstanspruch oder -beschreibung wieder auftauchende Weiterentwicklung der HR-Funktion als Anspruch auf die realen Personalbereiche durchschlagen. Eine Äußerung aus den Interviews mag als Beleg dafür gelten: „Die Veränderungen im Personalmanagement haben auch etwas mit dem Generationswechsel im Management zu tun. Es werden andere Managementverständnisse gelebt, die dann auch andere Erwartungshaltungen an die Supportfunktionen generieren.“

Polizei und Partner oder Pflicht und Kür

Eine Alliteration eines Interviewpartners bringt einen weiteren schönen Vorschlag für HR-Entwicklungsstufen. Diesmal kommt er aus der Praxis eines Weltmarktführers: „Wir haben das bei uns mit den vier ‚P‘ beschrieben: Polite, Police, Partner und Player. Das sind die vier Evolutionsstufen.“ Doch nicht nur in diesem Gespräch wird die entscheidende Einschränkung gemacht: „Es sind eigentlich keine vier Evolutionsstufen, die nacheinander folgen. Sehr häufig müssen Sie im Wechsel eine dieser Aufgaben erfüllen. Auch wenn Sie Business Partner sind.“ Andere Personalvorstände treffen eine analoge Unterscheidung zwischen Pflicht und Kür. In die erste Kategorie fallen die ungeliebten Themen, die den Wunder’schen bzw. den Scholz’schen Modellstufen Bürokratisierung und Institutionalisierung bzw. Personalverwaltung und Personalstrukturierung zuzuordnen sind: Verwaltung der Personalakten, die Payroll und ein ordentliches Reporting der Personalkennzahlen. Abrechnung und Personalakten befinden sich in vielen Unternehmen bereits im Aggregatzustand der Virtualisierung. Das heißt, sie sind digitalisiert und oft sogar schon outsourced. Dies ist eine weitere Problemstellung für Personaler, die sich an den Entwicklungsstufen zeigen lässt. Die frühere Prägung als ‚Personaldienststelle‘ wird zwar hinfällig, nicht jedoch die damit verbundenen Aufgaben. Diese müssen weiter erledigt werden. Nur eben bes-

Abb. 10: Auch in der US-amerikanischen Literatur finden sich Vorschläge für Entwicklungsstufen im HR Management

Entwicklung der HR-Funktion nach Ruona/Gibson

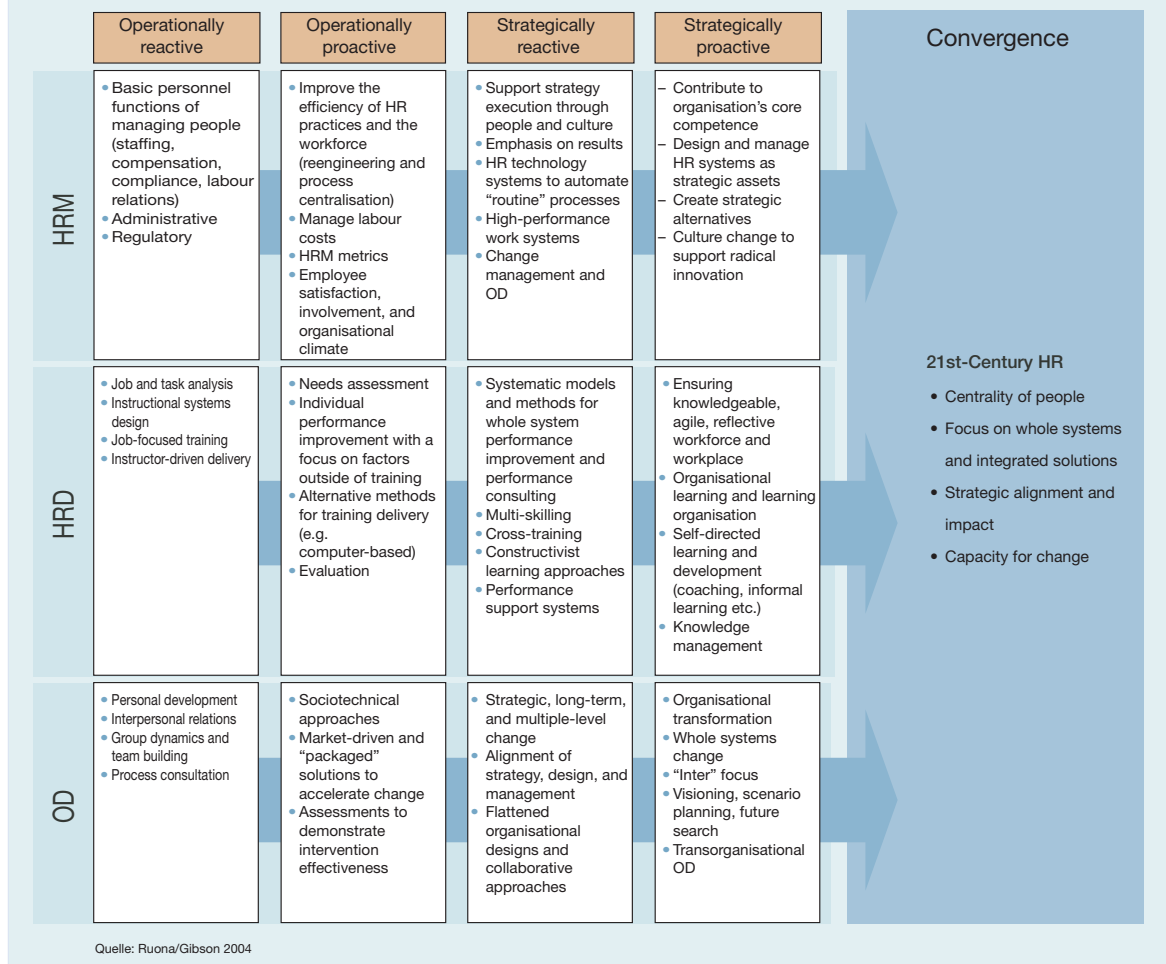
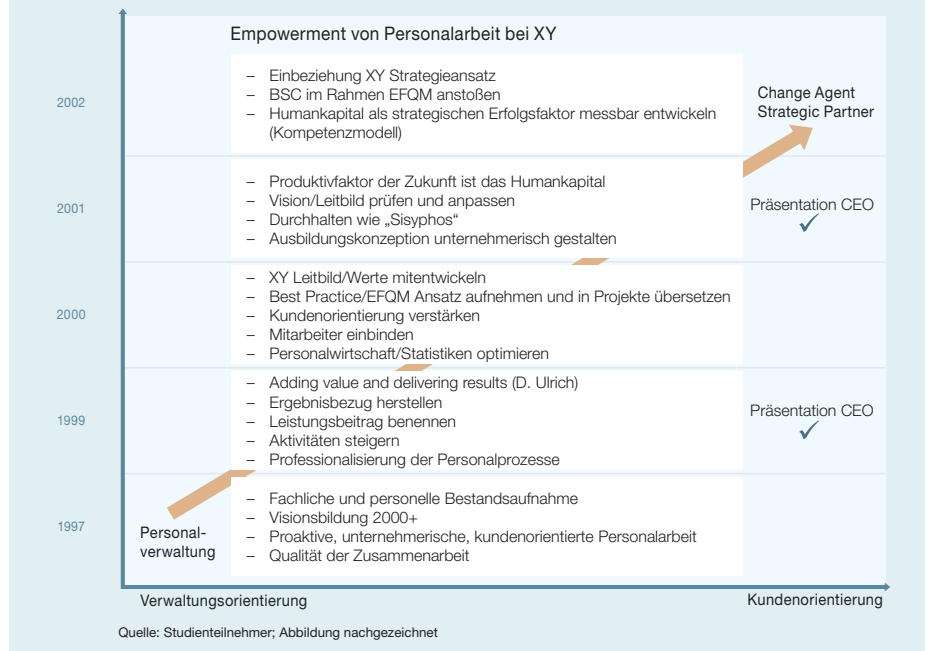


Abb. 11: In einigen Unternehmen wird die Geschichte der eigenen HR-Funktion im Anschluss an die Theoriemodelle erzählt
 Entwicklung der HR-Funktion in einem konkreten Unternehmen



ser, schneller, günstiger oder einfach von jemand anderem. Ausschlaggebend ist in der Wahrnehmung eines HR Managers folgendes: „Ohne eine vernünftige Pflichterfüllung brauchen sie gar nicht als Business Partner antreten.“ Die Hausaufgaben wollen gemacht sein, um eine Grundgläubwürdigkeit und -akzeptanz überhaupt erst zu erlangen. Erst von dieser Basis aus lässt sich die Reise zum Business Partner antreten.

Vier Auslöser für den Business Partner

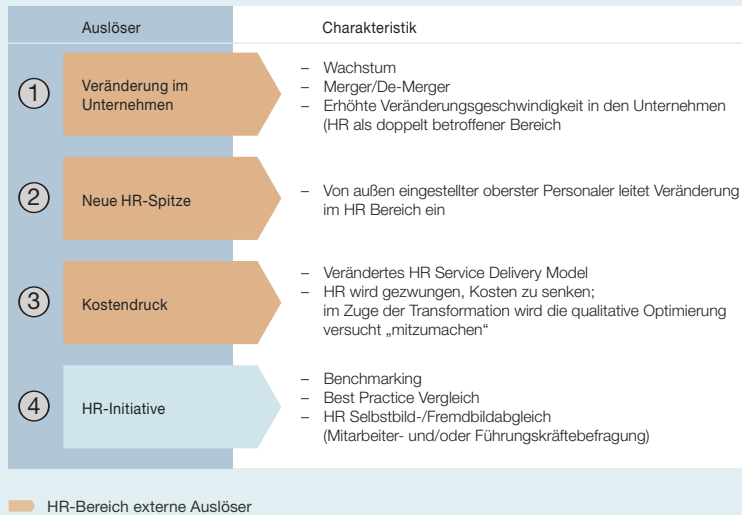
„Was die Reise zum Business Partner ausgelöst hat? Ich glaube das generelle Gefühl, dass HR keinen Wert mehr generiert. Dass HR eigentlich nur administrative Kosten verursacht und man HR eigentlich outsourcen könnte. Im Grunde genommen ist das Business Partner-Konzept so ein bisschen ein Überlebenskonzept; die etwas verzweifelte Suche von HR nach Sinn.“ Repräsentativ ist dieses Zitat aus den Interviews nicht. Doch es macht aufmerksam auf eine Einschätzung, die man durchaus auch im Subtext anderer Interviews lesen kann: „Der Anlass war, dass wir uns sehr deutlich gefragt haben: Sind wir denn nur Kosten – um nicht zu sagen Unkosten? Wir müssen als HR aus dieser Ecke rauskommen, dass man uns immer nur als Kostenfaktor betrachtet.“

Was sind nun die konkret benannten Anlässe, die Veränderungen in den HR-Bereichen auslösen? Insgesamt lassen sich vier Initiatoren-Cluster aus den Interviews bilden (vgl. Abbildung 12).

Veränderung im Unternehmen

Verändert sich das Unternehmen, verändert sich HR. Bei gut einem Drittel der Befragten geht die Initiative zum Umbau der Personalabteilung in Richtung Business Partner auf einen grundlegenden Wandel im Unternehmen zurück. So konstatiert

Abb. 12: Insgesamt gibt es vier Auslöser für die Transformation zum HR Business Partner
 Auslöser zur Einführung des HR Business Partner-Konzepts



der Vertreter eines stetig wachsenden Unternehmens: „Die Firma verändert sich, und dadurch müssen wir uns zwangsläufig im Personalwesen verändern.“ Oder ein Beispiel, in dem ein Unternehmenszusammenschluss der Auslöser war: „Vier Länder wachsen zusammen, und wenn sie irgendwo als Manager sitzen, haben sie von HR völlig unterschiedliche Antworten bekommen – per Zufall, wo sie gegessen haben. Und wenn Sie sich vorstellen, Sie sind ein internationaler Manager, der Leute in Frankreich und Deutschland sitzen hat: Da haben Sie von HR unterschiedliche Antworten bekommen. Das war für uns einer der Treiber und eine der Voraussetzungen, wo wir gesagt haben – das müssen wir erst einmal in den Griff bekommen. Ich sage, wenn wir Business Partner sein wollen, brauchen wir erst einmal eine entsprechende Plattform, auf der wir aufsetzen.“ Der kontinuierliche Wandel in den Unternehmen wirft die Fragen nach der Rolle von HR auf: „Die Unternehmen haben sich stark verändert, die Veränderungsgeschwindigkeit hat zugenommen und HR musste sich anpassen. Und die Frage war auch bezogen auf die Rolle von HR in den Veränderungsprozessen. Wie positioniert sich da HR?“ Ohne zu weit vorzugreifen – genau dieses Management von Veränderung ist eine der Hauptaufgaben des Business Partners. Deshalb adressiert die Veränderung im Unternehmen die Personalbereiche, im Unterschied zu anderen Querschnittsfunktionen, gleich doppelt: Einerseits als vom Wandel Betroffene, andererseits als Aufgabenstellung, die es zu lösen gilt.

Neuer Chef – veränderte Organisation

In drei Fällen hat ein Wechsel an der Spitze der HR-Organisation den Umbau hervorgerufen. „Naja, unsere Reise zum HR Business Partner hat eigentlich damit begonnen, dass ich auf diesem Stuhl hier Platz genommen habe.“ Unternehmen versuchen, durch Rekrutierung von anerkannten externen HR-Experten frischen Wind in ihren Personalbereich zu bringen. Hierbei kann die angestrebte Ausrichtung des HR-Bereichs schon am Lebenslauf des neuen Chefs abgelesen werden. Zielt man eher auf qualitative Veränderung, fällt die Wahl auf einen durch vorherige Karrierestationen wirklich Innovation versprechenden Kandidaten. „Corporate wollte eine Veränderung im deutschen Personalbereich. Sie haben sich dann sehr um mich bemüht“, so

ein Interviewter, der auf Tätigkeiten bei Top Adressen im HR-Bereich zurückblicken kann. Steht Kostensenkung im Vordergrund, ist die Einstellung eines Personalers aus einer kostensensitiven Branche für ein Unternehmen, dem die nächste Kostensenkungswelle noch bevorsteht, sinnvoll. Ein Beispiel: „Seinerzeit hatte die Geschäftsführung bewusst jemanden aus einer Branche mit Kostendruck gesucht. Ich war vorher in der Consumer Products Industrie.“ Jetzt arbeitet der Befragte in einer Branche, in der die Kostendiskussion gerade beginnt.

Kosten als Auslöser

Für gut die Hälfte der befragten Entscheider sind Effizienzgesichtspunkte, zumindest zum Teil, der Treiber für Veränderung. Unschön bleibt sicherlich, wenn die auslösende Ansage aus dem benachbarten Finanzbereich kommt: „Bei uns war der Auslöser eine klare Vorgabe vom CFO. Also Kostendruck.“ Bemerkenswert, da das Konzept HR als Business Partner für sich genommen erst einmal nicht kosteninduziert ist, sondern überwiegend auf qualitative Verbesserung abstellt. Unsere Beratungsprojekte zeigen jedoch, dass heute typischerweise beide Anforderungen erfüllt werden müssen. Es gilt die Formel: Kosten senken, Qualität erhöhen. Dies finden wir in unseren Interviews bestätigt: „Zusätzlich zum Kostenthema kam dann natürlich auch der Professionalisierungsdruck.“ Um beiden Ansprüchen gerecht zu werden, ist ein verändertes HR Service Delivery Model das am weitesten verbreitete Lösungsmodell. Diejenigen, die sich derzeit noch ohne Kostendruck Richtung Business Partnering bewegen, wissen: „Es ist bei uns kein kostengetriebenes Thema. Aber sehr wohl haben wir gesagt, dass wir das Thema bringen wollen, solange wir noch nicht getrieben werden.“

HR-initiierte Anstöße

Gemein ist diesen Auslösern eine Personalbereichsinterne, quasi intrinsische Motivation. Die Initiative zur Veränderung geht von einer HR-Standortbestimmung oder, wenn man so will, einer Selbstreflexion aus. Diese Reflexion als erster Schritt zur Veränderung, ist nur durch ein vergleichendes Unterscheiden zu haben. Neudeutsch: Durch Benchmarking oder Best Practice-Suche. Deshalb fällt ein aufmerksames Beobachten anderer HR-Bereiche durch systematisches Vergleichen mit dem eigenen in dieses Cluster: „Wir haben nach Best Practices geschaut: Was machen andere Unternehmen? Warum sind da Personalabteilungen erfolgreicher?“ oder: „Wie stehen wir da in der Aktualität im Vergleich zu anderen Unternehmen?“. Neben dem Blick auf Andere zum Zwecke der Standortbestimmung ist das Einholen eines Fremdbildes im eigenen Hause, sprich das strukturierte Befragen der HR-Kunden, ein weiterer Auslöser: „Wir haben in einer Mitarbeiterumfrage festgestellt, dass wir zu wenig wissen, was die Geschäftsbereiche tatsächlich selber tun und vorhaben, um das adäquat zu unterstützen“. Die in der Regel sehr selbstbewussten Kunden von HR haben oftmals die Eigenschaft, ihre Meinung und Erwartungen auch ohne Befragung kundzutun. Es ist davon auszugehen, dass auch ohne strukturierte Befragung einigen Personalabteilungen weiterhin ein heftiger Anforderungswind aus den Geschäftsbereichen entgegenweht. Hier die richtigen Messinstrumente zur Verfügung zu haben, ist eines. Nicht sofort umzufallen oder die Fahne nach dem Wind zu hängen ein weiteres. Sturmerprobte HR-Kapitäne sind intelligente Segler, die den ‚Wind of Change‘ für sich nutzen, um das HR-Boot trotz steifer Brise flott zu machen und in See zu stechen. „Auf zu neuen Ufern“ ist ihr Wahlspruch, auch wenn es derzeit und bis auf weiteres kaum Aussicht auf ruhige Häfen geben mag. Ein auf Business Partnering abzielendes Veränderungsprojekt eines befragten Unternehmens trägt denn auch den Namen ‚Columbus‘ – was könnte passender sein?

Agieren oder reagieren?

Die Selbstveränderungskräfte der Personalbereiche – das überrascht bei dieser exklusiven Stichprobe – sind, so könnte man meinen, vergleichsweise schwach ausgeprägt. Fast alle Auslöser kommen von außerhalb der HR-Organisation, haben aber signifikanten Einfluss auf diese. In nicht allen Fällen hatten wir den Eindruck, dass die befragten HR-Bereiche auf die – oft unangenehmen – Impulse von außen optimal vorbereitet waren. Man mag zur Relativierung dieser Einschätzung dagegenhalten, dass Veränderungen im HR-System letztlich immer auf deren Umwelt zurückzurechnen seien. Doch dies greift zu kurz. Allenfalls den aufmerksamen Beobachtern, den professionellen und passionierten Benchmarkern, Netzwerkern und Erfahrungsaustauschbesuchern kann eine professionalisierte und institutionalisierte Offenheit für Trends und Entwicklungen unterstellt werden. Fasst man HR zumindest als eine Art Business, was viele der Befragten übrigens tun, dann wäre doch der Beweis für ein funktionierendes HR Business Partnering zunächst einmal im eigenen Haus zu erbringen. Die Proaktivität, die von den Business Partnern in Bezug auf das Business und ihre Kunden gefordert wird, würde man sich doch auch für die eigene Organisation wünschen: Also den proaktiven HR Business Partner für den Personalbereich. Dieser erkennt die Themen und Anforderungen früh, leitet Konsequenzen für die Organisationsentwicklung ab und begleitet deren Umsetzung. Immer nach dem Motto: Vorbereitet sein um zu gestalten, anstatt zu handeln, weil man getrieben wird. Doch da mag es den HR-Bereichen wie den meisten Beratern gehen: Sich selbst zu reflektieren war noch immer ein schwieriges Unterfangen.

An dieser Stelle ist auch die Frage der Zeit berührt. Wie lange braucht es von einem ersten Impuls bis zur Implementierung des Business Partners? Die Antworten hierauf sind nicht unerwartet unterschiedlich. Ob es wirklich die vier bis fünf Jahre sein müssen, die ein Befragter als notwendig erachtet, bezweifeln wir. Dagegen halten wir aufgrund unserer Projekterfahrung einen Zeitraum von unter zwölf Monaten als zu kurz und zu ambitioniert geplant. Letztlich beeinflussen die Parameter Druck zur Veränderung, Reichweite des Unterfangens, Größe und Entwicklungsstand der HR-Organisation die Dauer des Projektes entscheidend. Denkt man in Transformations-schritten für HR, erscheint es uns insgesamt weniger wichtig, bestimmte theoretische Phasen – die es so in Reinform in keinem Unternehmen geben wird – zwingend zu durchlaufen. Wichtiger ist, auf die jeweiligen Konstellationen im Unternehmen adäquat zu reagieren und die grundsätzliche Denkweise, die hinter den Theoriemodellen steckt zu akzeptieren und in den Selbstanspruch von HR einzubauen.

V

LEBEN IN DER „DO-MATRIX“

Komm spielen!

Homogen. So lassen sich die Aussagen unserer Interviewpartner zu den Erfolgsfaktoren bei der Entwicklung von HR zum Business Partner mit einem Wort charakterisieren. Man scheint ein entschieden einheitliches Verständnis in den HR-Bereichen Deutschlands und der Schweiz davon zu haben, wie mit den HR-Mitarbeitern, dem Top und dem Middle Management umgegangen werden muss, um erfolgreich die Business Partnership aufzubauen. Woran liegt das? Sehen wir uns die Antworten an. Zur Auswertung hilft ein einfaches Raster (vgl. Abbildung 13).

Die zwölf Felder der Tabelle ergeben das Erfolgsfaktor-Spielfeld, auf dem HR-Vorstände, HR-Geschäftsführer oder Global Heads HR sich sicher bewegen, taktieren und manchmal auch lavieren müssen. Aussagen der Interviewten lassen sich einer Zelle auf dem Spielfeld zuordnen. Und dadurch entsteht in der Summe ein Erfolgsfaktoren-Tableau. Auf welchem Weg man sich über die Felder bewegt, ist nicht zwingend vorgeschrieben. Als grundlegende und von der Mehrheit der Befragten genannte Spielregeln können aber gelten: „Mache ein Anfang! Am besten mit dem Top Management“ und: „Achte auf das Timing der Aktivitäten“. Gehen wir im Folgenden entlang der Dimension Zielgruppe über das Spielfeld. Wiederholungen zwischen den einzelnen Stationen haben wir versucht zu vermeiden, liegen aber zum Teil in der Natur der Sache.

Kommunikation mit dem Top Management

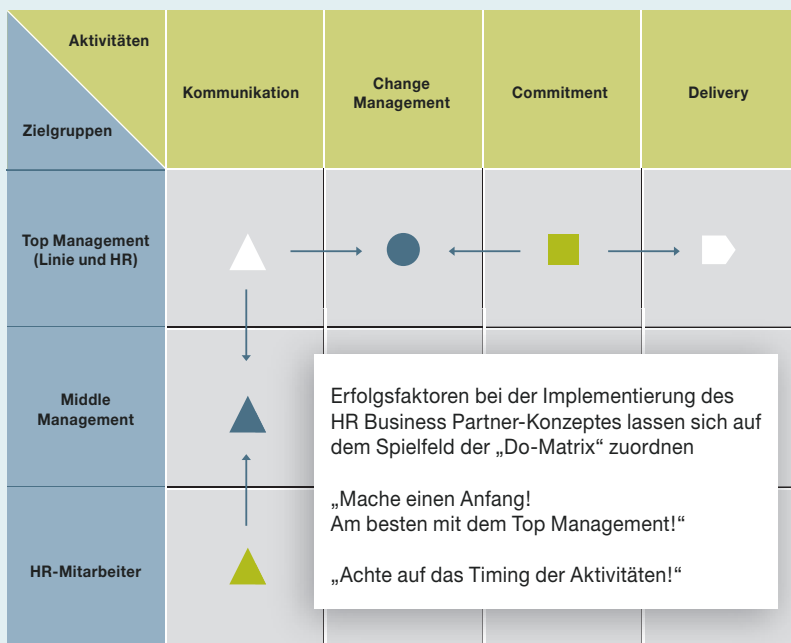
Kommunikation mit dem Linien- und HR-Top Management ist die Domäne des obersten Personalers: „Deshalb habe ich sehr viel Wert darauf gelegt, dass mein Büro neben dem des General Manager liegt. Da habe ich über ‚rein zufällige‘ Begegnungen die Möglichkeiten, Themen zu platzieren.“ Bedarf es mehr, um zu unterstreichen, wie wichtig ‚Air Time‘ beim Management und geschicktes, informelles Kommunizieren, Taktieren und Beeinflussen ist? Und mit welchen frugalen Mitteln auf diesem Feld Punkte gemacht werden

können? Beständiges ‚Expectation Setting‘ bei den Top Führungskräften schließt sich als ein weiterer Erfolgsfaktor in diesem Feld an. Sollen die Antworten in einen Kommunikationsimperativ gefasst werden, so müsste dieser lauten: „Fange mit den Vorständen an und kommuniziere dann an die mittlere und schließlich an die untere Führungsebene“. Was als Kommunikationsstruktur für die wichtigen Themen und Veränderungen im Unternehmen trägt ist gleichermaßen ausgemacht für die Entwicklung der HR Business Partnership. Ein Befragter bringt es auf den Punkt: „Kaskadieren der Kommunikation von Top-, über mittleres Management hin zu den Mitarbeitern.“

Change Management für das Top Management

Wie können die Vorstandskollegen von Veränderungserfordernis überzeugt werden, wenn in deren Wahrnehmung im Unternehmen und ergo auch innerhalb von HR alles zum Besten bestellt ist? Auch wenn dies eine selten komfortable Situation sein sollte – zumindest einer der Befragten hat das Problem, dass „ich die meiste Energie dafür brauche, um die Benefits des Konzepts zu verkaufen. Weil der Kunde das Gefühl hat, es läuft alles gut.“ Zwei Dinge sind für das Change Management auf Top Management Level notwendig: Es braucht den ‚Sales Point‘, einen Anlass, eine passende Situation, um die Veränderung im HR-Bereich initial vertreiben und auslösen zu können. Und dazu das ‚Buy in‘ des Managements. Es geht für HR-Vorstände mit den Worten eines Befragten darum, „... mit den Kollegen zu sprechen und von der Konzeption zu überzeugen.“ Die zweite Diskussion mit Top Management-Relevanz ist die der grundsätzlichen Veränderungsphilosophie. Sie erhitzt und entlädt sich entlang der Differenzen ‚Druck‘ versus ‚Beteiligung‘ und ‚klare Planung‘ versus ‚adaptives Vorgehen‘. Auch hierfür ein Beispiel: „Also, der am klarsten erkennbare Erfolgsfaktor für Veränderungen, das muss man einfach sagen, das ist der äußere Druck. Es gibt nichts Schlimmeres als eine Phase des langfristigen, nachhaltigen Erfolgs.“ Die Ergebnisse der breit angelegten Capgemini HR-Studien von 2002 und 2004 sowie unsere Beobachtungen der

Abb. 13: Die zwölf Felder der Kreuztabelle ergeben das Erfolgsfaktor-Spielfeld „Do-Matrix“ (schematisch)



Praxis geben hier durchaus Entwarnung. Die wenigsten HR-Abteilungen in Zentraleuropa haben Phasen langfristigen und nachhaltigen Erfolgs hinter sich. Der Umbau, die Transformation zu effizienten und qualitativ überzeugenderen HR-Bereichen hat meist die Freisetzung, immer aber einen qualitativen ‚Upgrade‘ von Mitarbeitern zur Folge. Druck zur Verbesserung wäre demnach schon da. Die meisten der Befragten sind unmissverständlich ambivalent. „Ja, einerseits braucht es den Druck von außen, denn das Personalwesen ist sicherlich eines der veränderungsresistentesten Ressorts.“ Und wenn der Veränderungsdruck – beispielsweise durch eindeutige Vorgaben des Finanzbereiches – nur groß genug ist, werden doch hoffentlich selbst die veränderungsresistentesten Personalmitarbeiter mitziehen. Das wäre das Credo der ‚harten Hunde‘ – zugegeben, eine eher seltene Spezies im Personalbereich. Tönt durch Personalabteilungen doch häufiger das Mantra der notorischen Gutmenschen, die „Betroffene zu Beteiligten machen“ wollen. Gleichwohl, der Trend geht zum mitarbeiterorientierten Manager und entsprechendem Change Management-Stil. Entscheidend ist neben einer Grundausrichtung der Changestrategie dann aber vor allem der „kurz-, mittel- und langfristige Fahrplan für die Veränderung.“

Top Management Commitment

„Man muss natürlich dafür sorgen, dass es eine Management Akzeptanz gibt. Wenn diese Management Akzeptanz nicht da ist kann man es eigentlich auch ziemlich schnell vergessen. Und die fängt beim CEO, Geschäftsführer oder General Manager an. Das ist auf der einen Seite ein Do, auf der anderen Seite ein Don't. Wenn es nicht da ist, muss man erst einmal daran arbeiten.“ Dieses Feld will konstant beackert sein, damit das Commitment der Chefetage für das Business Partner-Konzept auch Früchte trägt. Zuvor müssen mittels einer Stakeholderanalyse die Key Player identifiziert werden, deren Einsatz für die HR-Sache einen Unterschied macht. Denn: Nicht alle können überzeugt werden. Deshalb geht manchmal aus taktischen Gründen auch das, was sonst in Unternehmen gar nicht geht: „Nichts tun und warten“. Konkret bedeutete dies in einem Falle: „Warten, bis aus dem Management eben jemand das Unternehmen in den wohlverdienten Ruhestand verlassen hat. Dann kann das neue Konzept eingeführt werden.“ Nach dem wohlverdienten Weggang eines Widersachers des Business Partner-Konzeptes ist dann Möglichkeit und Raum für die notwendigen Entscheidungen und das Initiieren der Veränderung.

Top Management Delivery

„Ergebnis vor Prozess – die Sicht der Führungskräfte aus dem Business. Prozess vor Ergebnis – die Sicht der Personaler.“ Ist diese Verkürzung ein berechtigtes Vorurteil oder nur eine stumpfe Plattitüde? Allein, als ausgemacht kann gelten: Was am Ende des Tages zählt, ist die Lieferung des Versprochenen, da kann man nicht lange drum herumreden. Die Kommunikation war erfolgreich, die Kollegen stehen hinter der Veränderung und das Change Management ist erfolgreich angelaufen – nun steht der Personalvorstand bei seinen Vorstandskollegen in der Pflicht. Und das sehen die Befragten deutlich: „Nicht nur Versprechen machen und dann sagen: ‚Das konnten wir nicht, weil die Tarifpartner... Das ist alles Käse. Wir müssen auch abliefern, was wir dem Business versprechen.‘“ Drei Dinge muss der oberste Personaler beherzigen und managen: Es gilt, die Strategie des Unternehmens zu kennen – das ist meist recht einfach, dann die Strategie aufzunehmen und die richtigen HR-Aktivitäten daraus abzuleiten. Schon etwas schwieriger. Und schließlich wird es eben alles andere als einfach: Sicherstellen, dass die Struktur steht und die Prozesse laufen.

Kommunikation mit dem Middle Management

Was der oberste Personaler kommunikativ mit seinen Peers erreichen muss, gilt für seine Mitarbeiter ebenso. Auch mittlere Führungskräfte wollen kommunikativ mitgenommen werden, wenn HR zum Business Partner wird. Mittlere und untere Führungskräfte sind die wesentlichen operativen Kunden der Personalbereiche. Ihre Gegenüber haben heute viele Namen: Es gibt noch die Personalreferenten, vielerorts den HR Manager, aber auch schon die HR Business Partner. Ganz neu: die ‚Embedded‘ HR Manager. Wobei eigentlich schwerlich vorstellbar ist, dass ein Personalist ‚Embedded‘ HR auf seiner Visitenkarte lesen möchte. Erwartungsmanagement seitens der HR Counterparts gegenüber ihren Kunden ist hier ebenso angesagt wie die Fähigkeit, mit dem Gegenüber über das Geschäft sprechen zu können. In doppelter Hinsicht. Erstens: „Wer nicht dezidierte Kenntnisse zum Geschäft hat, wird diese Rolle nicht ausfüllen können.“ Zweitens: Es ist auch ein Erfolgsfaktor, dass die „Business Partner in den Executive Committees der Unternehmensbereiche vertreten sind.“

Change Management für das Middle Management

Personalabteilungen haben bei Führungskräften nicht den besten Ruf. Das hat unterschiedliche Ursachen, ist im Ergebnis aber Fakt. In unseren Projekten erleben wir immer wieder die signifikante Diskrepanz zwischen Selbst- und Fremdbild der HR-Bereiche. Business Partner sind deshalb gut beraten, die Veränderung mit einem „Abgleich der Erwartungshaltung seitens der Linie und dem Selbstbild beginnen zu lassen“, so einer der Befragten. Dies erfordert zudem, „proaktiv auf die Bereiche zuzugehen“ und Sinn und Nutzen der Veränderung argumentativ sicher vor- und darzustellen. Bei den inhaltlich sich verändernden Prozessen rät einer der Interviewten vor allem zu „Fingerspitzengefühl bei der Implementierung der Neuerung“ und warnt davor, „jeden neuen HR Prozess einfach in die Organisation reinzudrücken.“ Es gilt, die „spezifische Situation und Kultur des Unternehmens zu berücksichtigen.“

Commitment und Middle Management

Sich Vertrauen und Akzeptanz zu erarbeiten scheint für die meisten unserer Gesprächspartner der Schlüssel für das Commitment der mittleren Führungskader zu sein. Erarbeiten ist hier durchaus wörtlich zu nehmen. Nur wenn die Leistungen von HR spürbar besser werden, wenn erste Erfolge des neuen Konzepts sichtbar sind, nur dann steigt die Wahrscheinlichkeit, dass Manager sich auf die neue Form der HR-Arbeit einlassen. In vielen Fällen muss hier eine Veränderungspolitik der kleinen Schritte gegangen werden. Das richtige Timing zur Einbindung der Linie will gut gewählt sein. Ein zu frühes ‚ins Boot holen‘ läuft ebenso Gefahr zu scheitern wie ein ‚vor vollendete Tatsachen stellen‘. Die Maßgabe ist ein von HR gesteuertes, kontrolliertes Mitgestalten durch ausgewählte Führungskräfte bei der Konzeption und Umsetzung des Business Partner-Konzeptes. Zu einem speziellen Einbindungskniff greifen inzwischen viele Personaler: „Wir haben bewusst Leute aus dem Business für die Rolle Business Partner rekrutiert. Das fördert die Akzeptanz.“

Delivery für das Middle Management

Wie schon mehrfach erwähnt: Kenntnis des Geschäfts, des eigentlichen Business ist entscheidend.

Wer als Business Partner zudem als Sparringpartner für General Management-Fragen von seinen Kunden akzeptiert wird, hat gute Karten, das abzuliefern, was die Linie heute erwartet. Nämlich „über das Geschäft diskutieren zu können, als Ansprechpartner für General Management-Fragen zu fungieren und nicht der Fachidiot für Personalfragen zu sein.“ Entscheidend in der Wahrnehmung der Befragten ist es, „Lösungen anzubieten und zu liefern“, „das Business effizient zu machen“ oder kurz gefasst „nützlich zu sein“. Um langfristig glaubwürdig zu bleiben und den Rückhalt der Linie genießen zu können, bringt einer der Personalisten eine (change-theoretische) Binsenweisheit auf den Punkt, an der sich in der Praxis allerdings einige HR-Bereiche die Zähne ausbeißen: „Abzuliefern, was wir versprechen“. Darüber hinaus hat für den Erfolg von HR-Transformationsprojekten Gültigkeit, was wir in unserer breit angelegten Change Management Studie 2005 als wesentliche Erfolgsfaktoren bei Veränderungsprozessen identifiziert haben (vgl. Abbildung 14).

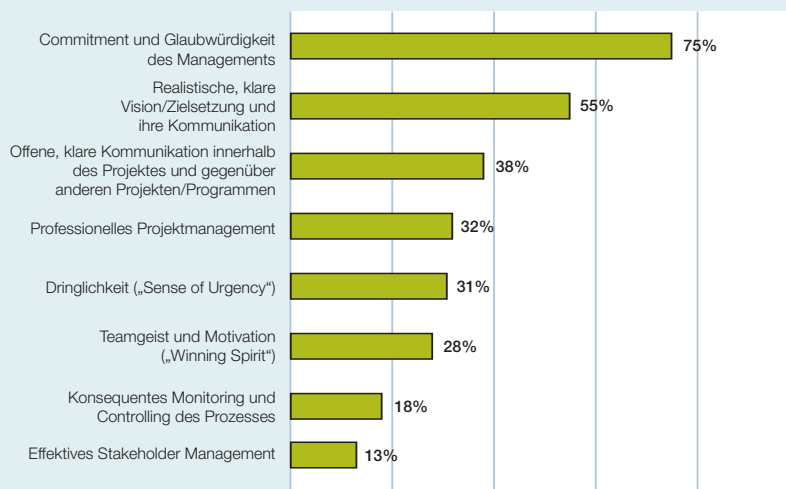
Kommunikation mit den HR-Mitarbeitern

Am deutlichsten berührt von der Veränderung sind die Mitarbeiter im HR-Bereich. Hat man unter Schmerzen und mit Mühe in den neunziger Jahren

die HR-Standardsoftware eingeführt, rollt nun bereits die nächste Welle. Eher früher als später werden es weniger Mitarbeiter im Personalbereich sein. Es gibt – wieder einmal – eine neue HR-Organisation, neue Rollen und damit verbundene Anforderungen, die nur von wenigen ad hoc erfüllt werden können. Da hilft es wenig, den Mitarbeitern Sand in die Augen zu streuen. „Authentisch“ müsse die Kommunikation zu den eigenen Mitarbeitern sein, meinte einer der Befragten. Wir begreifen dies freilich weniger im Sinne des Selbsterfahrungs-Credos „Sei Du selbst – sei authentisch!“. Konsistente Kommunikation wäre vielleicht die treffendere Bezeichnung. Was den Geschäftsbereichen verkauft werden soll, muss auch der eigenen Organisation, und zwar zuerst, deutlich gemacht werden. Personalleitertagungen, Global HR Manager Meetings und HR-Mitarbeiter-Roadshows sind hier die gängigen Instrumente. Inhaltlich muss die Spielregel gelten sowohl die Chancen als auch die unvermeidlichen Härten klar und offen anzusprechen. Fair Play gegenüber den eigenen Mitarbeitern ist nicht nur eine Frage des Anstandes, das sowieso, sondern ein Baustein des Erfolges.

Abb. 14: Commitment und Glaubwürdigkeit des Managements sind der wichtigste Erfolgsfaktor bei Veränderungsprozessen

Wenn Sie auf die Ihnen bekannten erfolgreichen Veränderungsprozesse zurückblicken, welche drei Erfolgsfaktoren waren dafür ausschlaggebend?*



*Mehrfachnennungen möglich
Quelle: Capgemini, Change Management Studie 2005/2008 (Umfrageergebnisse von 2005)

Change Management für HR-Mitarbeiter

Die aus der Verwirklichung des Business Partner-Ansatzes resultierende Veränderung für die HR-Organisation ist je nach Entwicklungsstand ein nächster, evolutionslogischer Schritt oder aber eine komplett strukturelle, elementare Umwälzung und Transformation. Wichtig ist es in den Augen eines Interviewten, zu Beginn und während des Wandels „der alten Organisation Wertschätzung zukommen zu lassen“. Motto: Nicht alles, was wir bisher getan haben, war falsch und schlecht. Letztlich gebe man sich, so ein anderer Interviewter, auf eine „Achterbahnfahrt, bei der man zu Beginn nicht wissen könne, welche Mitarbeiter den Fliehkräften gewachsen sind.“ Die Veränderungen sollten deshalb wohl überlegt und gut austariert sein: „Es ist eine Gratwanderung der Zumutungen“. Zumutungen, denen häufig die älteren Mitarbeiter im Personalressort nicht mehr gewachsen sind oder sein wollen. „Der Generationswechsel spielte uns in die Karten. So konnten wir ältere Mitarbeiter natürlich ausphasen.“ Nicht alle HR-Bereiche dürften den demographischen Joker des ‚Ausphasens‘ spielen können. Bei denen, die bleiben – und das ist ja in der Regel die Mehrzahl – müssen konsequent ‚Kompetenzen aufgebaut‘ oder nach Alternativen gesucht werden.

Commitment der HR-Mitarbeiter

„Die eigenen Mitarbeiter müssen von der Konzeption überzeugt sein“, so ein Personalvorstand. Was sich leicht sagt und selbstverständlich liest, ist in der Umsetzung alles andere als dies. Auch (oder gerade?) in den eigenen Reihen gibt es die Zweifler, Nörgler und notorische Störer. Diese eignen sich nicht für eine Front-End-Rolle. In Härtefällen, die allerdings für die Konsequenz des Vorgehens sprechen, kann Commitment nur durch externe Rekrutierung erreicht werden. Ein interviewter HR Manager sagte: „Ich habe im Prinzip fast das komplette Team der Business Partner ausgewechselt.“ Auch das ist eine legitime Form, um Commitment in einem Bereich sicherzustellen. Es muss nur hinterher tatsächlich besser sein als zuvor.

Delivery durch die HR-Mitarbeiter

„Die Business-Partnerschaft muss durch die jeweiligen Mitarbeiter gelebt werden.“ Das Einlösen des neuen Anspruchs beginnt mit einem neuen Selbst-

verständnis der Personaler. Dazu braucht es nach Ansicht eines Befragten „eine Hochleistungsorganisation, die aber nicht nur aus High Performern besteht, sondern aus dem richtigen Mix der Mitarbeiter.“ Das sollte allerdings nicht als ein Mix aus High, Normal und Low Performern interpretiert werden. Die letzte Kategorie wird die Anforderungen nicht erfüllen und damit nicht zum Erfolg der HR-Funktion beitragen können. Die HR-Bereiche müssen deshalb „entsprechend fit gemacht werden.“ Und, wie oben bereits ausgeführt, „die Pflicht in den basalen HR Services muss stimmen.“

Macht, Monster und die Payroll

Alle ‚Dos‘ sind auch kodierte ‚Donts‘. Zusätzlich haben wir jedoch noch drei weitere Donts durch die Analyse der Gespräche identifiziert. Erstens: Die Macht der HR-Bereiche nicht falsch einsetzen. Diese Gefahr besteht immer dann, wenn Prozesse berührt sind, bei denen HR (mit-)entscheiden darf. Ein Beispiel: Einem Manager, der einem Bereich mit 500 Mitarbeitern vorsteht, die Einstellung von zwei weiteren Kräften aus Prinzip und weniger aus rational sinnvollen Gründen zu verwehren. Hier wurde in der Selbstreflexion des Befragten mit der Machtheule unnötig Vertrauensporzellan zerschlagen. Noch deutlicher wird dies, wenn – geübte Praxis allenthalben – die Arbeitnehmervertretung von HR als Killerargument in Anschlag gebracht und missbraucht wird, um Entscheidungen zu verhindern, die HR nicht genehm sind. Zweitens: „Kreieren Sie keine bürokratischen Monster“. Ein Befragter meinte damit den Hang von Personalern, Prozesse, Policies und Formulare wenig pragmatisch, dafür umso diffiziler zu gestalten. Reschtssicherheit liegt möglicherweise auch in den Genen des ein oder anderen HR-Juristen. Das widerspricht dem neuen Anspruch und wird vom Kunden nicht goutiert. Drittens: „Auch mit einer funktionierenden Payroll kann man viel Gutes tun.“ In der Erfahrung eines Befragten liegt eine große Gefahr in der Unterschätzung der Administration – seien es die Prozesse oder die Mitarbeiter. Gut funktionierende Administration, wir haben es bereits angesprochen, trägt wesentlich zum Erfolg der High-End-Themen bei. Zur Kür gehört auch die Pflicht. Oft wird man ohne eine gelungene Pflicht gar nicht mehr zur Kür vorgelassen.

DAS MODELL,
DIE REPORTING-LINE,
DER ORT
DER BUSINESS PARTNER
UND IHRE
GOVERNANCE

VI

Theoretisch ist alles klar – systemtheoretisch überhaupt nichts

Ein typisches Problem des Organisationsdesigns wird von einem Interviewten auf den Punkt gebracht: „Von HR versteht ja jeder etwas, aber auch von Organisation versteht jeder etwas.“ Was sich bei den HR-Experten Ulrich und Co. zum Organisationsdesign findet, ist einfach zu skizzieren. Im Prinzip gibt es vier wesentliche Komponenten (drei Organisationsmodule plus Technologie) der HR-Organisationen, die in Summe die gesamte HR-Organisation aufbauen: Embedded HR oder HR Business Partner als Schnittstelle in die Business- bzw. HR-Organisation, HR Shared Services, die kostengünstig und möglichst standardisiert sowie automatisiert HR-Dienstleistungen für die gesamte Organisation erbringen sowie die Centers of Expertise mit ihrer Experten- und Richtlinienkompetenz (Ulrich/Brockbank 2005, S. 177 ff, Kenton/Yarnall 2005, S. 42 ff). Abgerundet wird dieses HR Service Delivery Model durch eine vierte, technologische Komponente bestehend aus automatisierten Services im Internet oder Intranet und ESS (Employee Self Service) und MSS (Managers Self Service). Das sind die Komponenten, die in Abstimmung auf organisatorische Reichweite - global, kontinental, regional und lokal – variiert werden und das konkrete Design derjenigen HR-Organisationen ergeben, die den Business Partner-Anspruch einlösen sollen.

Ist also alles ganz einfach? Warum ist dann ‚die Organisation‘ aber immer auch Reiz- und Lieblingsthema in jedem Unternehmen und bei seinen Beratern? Eine systemtheoretisch motivierte Problematisierung des Phänomens Organisation reicht, um sich für die Frage nach der konkreten Organisation in der Praxis zu motivieren. Hier einige Beispiele für systemtheoretische Positionen: Organisationen unterliegen Moden. Die Implementierung einer neuen Organisation ist riskant. Organisationen haben – außerhalb von Lehrbüchern – nur selten etwas mit Rationalität zu tun. Organisationen sind nicht statisch, sondern existieren nur in Kommunikations- und Entscheidungsprozessen. Organisationen legitimieren ex post die Entscheidung, die zu ihrer Einführung geführt hat. Organisationen sind kontingent und könnten also immer auch ganz anders gestaltet sein.

diese Thesen liefern genügend Indizien, die eine Einheitlichkeit in den HR-Aufbauorganisationen der befragten Unternehmen unwahrscheinlich machen. Also wie sehen sie tatsächlich aus, die konkreten HR-Organisationen der befragten Unternehmen?

„Three Forces“ oder die Heilige Dreifaltigkeit

Das überraschende Ergebnis ist, mit welcher Konsequenz sich das theoretisch postulierte Modell (oder wurde es der Praxis abgeschaut?) in den HR-Organisation der befragten Unternehmen widerspiegelt. In fast allen Unternehmen findet sich die theoretische Trias aus Business Partner, Shared Service Center und Centers of Expertise wieder. Am grundsätzlichen ‚Set-up‘, im ‚High Level Design‘ sind keine signifikanten Differenzen zwischen Literatur und Praxis festzustellen. Eine Auswahl an Zitaten belegt dies:

- „Unser HR-Bereich besteht aus drei Elementen. Das eine ist HR Shared Services, dann der Bereich, den wir Center of Expertise nennen, da sind Grundsatzfragen drin, Verhandlungen mit den Arbeitnehmervertretern, Performance Management, Salary und so weiter. Und dann haben wir den Bereich Client-Facing. Das ist quasi die Business Partner-Rolle. Wir sind übrigens ein Spiegelbild der Zentralorganisation.“
- „Es sind sieben Business Partner. Die werden unterstützt durch so genannte Centers of Expertise: Development, Compensation, Benefits, Graduate Recruitment und so weiter. Und dann einfach die Operation durch Service Center, die versuchen, durch standardisierte Formen Dinge einfacher, schlanker und effizienter abzuwickeln.“
- „Es ist dieser Dreiklang an Funktionen, wo die Personalarbeit stattfindet. Das eine ist hier eine klassische Funktion in der Führungsgesellschaft, wo wir verschiedene Kompetenz-Center haben. Dann die Stelle der Shared Services und schließlich der Business Partner vor Ort.“
- „Wir teilen im Prinzip die HR-Organisation in drei Bereiche. Also es gibt die so genannten HR Business Partner. Dann gibt es eine HR Governance und Practice Funktion und last but not least gibt es eine HR Operations Funktion.“

Unterschiede bestehen im Grad der Modellrealisierung. Gut ein Drittel der Unternehmen, für die dieses Service Delivery Model die Basis für das Organisationsdesign ist, steht am Beginn der Implementierung. Ein weiteres Drittel ist mitten in der Umsetzung und die verbleibenden Unternehmen haben die Trias bereits eingeführt. Blickt man auf die befragten Unternehmen, erhärtet dieses Ergebnis die These von der weitestgehenden Branchenunabhängigkeit der HR-Funktion.

Differenzen bestehen freilich auch in der Bezeichnung der Module und in deren detaillierter Ausgestaltung. Die organisatorische Interpretation der Business Partner-Rolle streut nicht nur in Abhängigkeit der Unternehmensgröße zwischen reinen ‚Ein-Mann-Veranstaltungen‘ und größeren Teams mit bis zu 25 Mitarbeitern für eine Business Unit. Einige Unternehmen stufen die Business Partner-Rolle: „Wir haben drei Level bei dem HR Business Partner. So eine Art Junior-Position, dann eine Consultants-Rolle. Und dann haben wir eine Senior Consultant Rolle, die gleichgesetzt ist mit dem HR Business Partner Manager.“

Auch auf die Frage, was genau in einem Shared Service Center und was doch besser Teil der Centers of Expertise (CoE) sein sollte gibt es keine einheitlichen Antworten. Die Payroll findet sich zwar überwiegend, weil standardisiertes Transaktionsgeschäft, in den HR-Fabriken, den Shared Service Centern. Trotzdem lassen sich – vergleichsweise marginale – Differenzen in den von den Centers of Expertise verantworteten Themen finden. Grundsätzlich sind Organisationsentwicklung, Talent Management, Performance Management und Employee Relations in je unter-

nehmensspezifischer Ausprägung vertreten. Gesetzt ist die Compensation & Benefits Function, die sich nahezu in allen Unternehmen als CoE wieder findet.

Trias plus Technologie

Abgerundet wird das Service Delivery Model durch den Einsatz von Technologie. „Prozesse werden globalisiert, Prozesse werden standardisiert und Prozesse werden automatisiert und eben in ESS- (= Employee Self Service) und MSS- (= Managers Self Service) Szenarien überführt.“ Mitarbeiter-Call Center mit Namen wie ‚Personal Direkt‘ sind Teil der Shared Service Center-Organisation. „Anzurufen und zu fragen, wie viel Urlaub ich habe oder welche Policy was aussagt – dazu brauche ich keinen Advisor, der viel kostet. Da kann man online die Frage reintippen oder man kann über das Service Center reingehen.“ Das in unserer Abbildung 2 in Kapitel I dargestellte Modell der HR-Arbeit setzt sich in unserer Wahrnehmung zunehmend konsequent im deutschsprachigen Markt durch. Die Gespräche mit den Unternehmen bestätigen diese Beobachtung.

Konfliktbewältigung

Die Intra-HR-Konflikte sind qua Struktur und Aufgabenteilung in dieses Modell eingebaut. In den theoretischen Konzepten werden sie weichgezeichnet. In der Praxis ist nichtsdestotrotz davon auszugehen, dass sie voll durchschlagen. Ein Beispiel: „Diese Centers of Expertise sind natürlich häufig mit der Nase ein bisschen weiter vorne. Die sind Vordenker. Die müssen auch strategische Dinge machen. Das Business ist häufig sehr kurzfristig orientiert.“ Es besteht zumindest latent die Gefahr, dass der Business Partner diese Orientierung internalisiert: „Weil die Business Partner sehr dicht am Business dran sitzen, sind sie unter Umständen auch sehr darin vereinnahmt. Sie verlieren, was die strategischen Themen für HR sind und was HR aus dem Gesamtblick heraus machen muss.“ Es sei eine Herausforderung, die richtige Balance zwischen Standardisierung und Individualisierung“ zu finden, meinte einer der Befragten.

Dieses Problem schreibt sich fort, wenn engagierte Business Partner für ‚ihr‘ Business das Optimum an Dienstleistung und damit eben das gar nicht standardisierte aus einem Shared Service Center herausholen wollen. Sie treffen dort nämlich auf eine Organisation, die mit den Worten eines Interviewten den Fokus auf „Top Service zu minimalen Kosten. Auf Standard ...“ legt. Im Eskalationsfall wird das Kostenargument meist das stärkere sein und somit fast zwangsläufig die Rolle des Business Partners geschwächt. Der Effekt ist bekannt. Die Kosten verschieben sich in die Business-Bereiche, die unter der Hand eigene Lösungen produzieren. „Das führt zu Dis-Synergien“, wie ein Befragter weiß.

Wie werden solche Konflikte in den befragten Unternehmen in organisatorische Lösungsmechanismen übersetzt? Als erstes schiebt sich hier die Frage nach den Optionen für die organisatorische Anbindung des Business Partners in den Fokus. Konkret an wen berichtet der Business Partner? Als zweites die nach der HR Governance: Welche Gremien treffen autorisierte Entscheidungen für HR?

Die deutscheste aller Fragen

„Wir haben eine funktionale und eine operative Linie. Die operative Linie geht zum Chef der Business Unit und die funktionale geht zu mir als Head HR. Das sind also

zwei Linien.“ Frage: Und welches ist die stärkere Linie? Antwort: „Das ist eine deutsche Frage. Es ist eine sehr deutsche Frage, weil wir Deutschen immer diese Frage stellen.“













Matrixorganisationen sind die vergleichsweise modernste Antwort der Organisationstheorie auf komplexer werdende Märkte und Unternehmen. Querschnittsfunktionen wie HR werden heute fast zwangsläufig als Matrix geordnet. In internationalen Konzernen ist es seither keine Seltenheit, HR Manager mit zwei und mehr Vorgesetzten auszustatten. Im Falle des Business Partners ist das auch gar nicht anders vorstellbar. Dennoch stellt sich die Frage, zu welcher Organisation der Business Partner den nun ‚mehr‘ oder ‚eigentlich‘ gehört. Zur Business-Organisation oder zur HR-Organisation? Wie bei allen klassischen Organisationsfragen gibt es hier kein richtig oder falsch. Entsprechend spreizen sich die Antworten der Interviewpartner auf die möglichen Kombinationen.




- Das Modell ‚Business Partner im HR-Bereich‘: „Wir haben also im gesamten Unternehmen keine Dotted Line. Wir arbeiten über internationale Prozesse miteinander.“ Oder: „Von der Struktur her haben wir alle HR-Mitarbeiter in der Holding. Unabhängig von den Teilkonzernen. Die berichten an mich (Head HR). Personell unterstellt und fachlich.“
- Das ‚Dotted Line zum Kunden‘-Modell: „Meine direkte Linie geht zum Global Head HR. Dann eigentlich als Partnerschaft, also Dotted Line zum Hauptkunden.“
- Das ‚Solid Line zum Kunden‘-Modell: „Bei uns ist es so, dass in den Geschäftsbereichen so genannte ‚Embedded HR Manager‘ vorhanden sind, die der jeweiligen Business Unit zugeordnet sind. Mit einer Solid Line.“ Zweites Beispiel: „Die operative Linie geht zum Chef der Business Unit und die funktionale zu mir (Head HR).“
- Aber auch der Wechsel der Berichtslinien findet statt: „Bis 2003 hatten die Business Partner eine Solid Line in das Business. Nun geht sie zum Global Head of HR.“

Eine vierte mögliche Option, die der organisatorischen Anbindung des Business Partners ausschließlich im Business, wurde in den Gesprächen nicht genannt. Es ist auch aus unserer Kenntnis weiterer Unternehmen heraus das am seltensten ausgeprägte Modell. Eine einzelne HR-Funktion ohne – und sei es ‚nur‘ die fachliche – Anbindung an den Rest der HR-Organisation ist wohl auch über einen längeren Zeitraum schwer zu halten.

Es scheint uns nach Analyse der Gespräche keine eindeutige Präferenz im deutschsprachigen Raum für die Allokation der HR Business Partner zur HR- oder Business Organisation zu geben. Die Vorteile der einen Lösung sind die Nachteile der anderen und umgekehrt (vgl. Abbildung 15). Die Frage nach der richtigen Aufhängung kann entsprechend gar nicht mit einer ‚One fits all‘-Aussage beantwortet werden. Es ist deshalb immer auch eine politische Entscheidung, die für oder gegen eine der Optionen zu fällen ist. Aus taktischen Gründen kann zudem ein Wechsel der Aufhängung sinnvoll sein, also zum Beispiel die Business Partner zunächst einmal organisatorisch im Business zu platzieren, um so die Wahrscheinlichkeit der Akzeptanz zu steigern. Durch einen angenehmen Nebeneffekt werden so gleichzeitig auch die Kosten für HR verschoben. Sicher ist nur eines: Ob mit oder ohne formale Berichtslinie, der HR Business Partner ist immer Diener zweier Herren mit Verpflichtungen gegenüber der HR und der Business-Organisation.

Abb. 15: Grundsätzlich gibt es vier Optionen für die organisatorische Anbindung des Business Partners
Vor- und Nachteile der Business Partner Anbindung

Organisationsoptionen		+	-
  Business Partner im HR-Bereich		<ul style="list-style-type: none"> - Einfachere Umsetzung Corporate HR-Strategie, Policies und Governance - Einheitliches Business Partnering 	<ul style="list-style-type: none"> - Business Partner zu weit vom Geschäft entfernt - Mangelnde Akzeptanz des Business Partners durch Business
  Business Partner im HR-Bereich und Dotted Line in das Business		<ul style="list-style-type: none"> - Zielkonflikte werden transparent und bewusst gelöst 	<ul style="list-style-type: none"> - Tendenz der dominierenden HR-Sichtweise und Vereinnahmung durch HR
  Business Partner im Business und Dotted Line zu HR		<ul style="list-style-type: none"> - Business Partner dem Geschäftserfolg klar (z.B. über Zielvereinbarung) und sichtbar verbunden 	<ul style="list-style-type: none"> - Tendenz der dominierenden Business-Sichtweise und Vereinnahmung durch das Business
  Business Partner im Business		<ul style="list-style-type: none"> - Erhöhte Akzeptanz des Business Partners - Nähe von HR zum Business 	<ul style="list-style-type: none"> - Doppelarbeiten/versteckte HR-Kosten in den Business Units - Schwierigkeiten bei Umsetzung von HR-Strategie, Policies und Governance - Silobildung

 HR Organisation
  Business Organisation
  Business Partner

Wie werden dann aber Zielkonflikte gelöst? Diese kristallisieren ja zuerst an der Rolle des Business Partners heraus. In den einfachen Fällen reicht wohl die Entscheidung des HR Business Partners, mit welchem seiner Vorgesetzten er welches Problem bespricht. Die schwereren Fälle sind Themen für die Gremien.

Die Frage nach dem Büroort des Business Partners kann von der formalen Organisation gelöst werden. Hier gilt es für den Business Partner, den Spagat zwischen der räumlichen Nähe zum Kunden einerseits und dem Anschluss an die Fachkommunikation im HR-Bereich andererseits zu arrangieren. Überwiegend fällt die Entscheidung zugunsten der Kundennähe aus.

Governance oder „Komm lass uns meeten gehen!“

Wir haben es oben bereits angedeutet: Allein aus der grundsätzlichen Struktur der HR-Funktion erwächst vielfältiger Abstimmungs- und Entscheidungsbedarf. Die Einbindung in das Business erhöht den Aufwand und die Schwierigkeit dieser Übungen. Zusätzliche Komplexität bringt eine quer zur Managementstruktur verlaufende Legal Entity Struktur. Diese muss, nicht nur in Deutschland, aus Gründen der Verhandlungen mit den Arbeitnehmervertretern und von rechtlichen Restriktionen ebenfalls von der Personalorganisation angesprochen und bedient werden. Als negative Konsequenz hieraus spricht einer der Befragten vom „exzessiven Abstimmungsbedarf“. Sind Sie HR Manager in einer Matrixorganisation? Dann schauen Sie doch einfach einmal in Ihren Kalender und überprüfen diese Äußerung.

Wie managen die HR-Bereiche der Unternehmen dieses im Vergleich zu anderen betrieblichen Funktionen wohl beispiellose Erfordernis? Welche Gremien werden eingesetzt, um Entscheidungen zu fällen? Als Standard scheint sich eine Koordinati-

onsfunktion innerhalb von HR – teilweise mit Beteiligung der Geschäftsbereiche – etabliert zu haben. Zwei Interviewäußerungen illustrieren das:

- „Wir haben in Deutschland eine so genannte HR Coordination Group ins Leben gerufen: Um sicherzustellen, dass die Embedded-Funktion, die Shared Service-Funktion, die administrative Funktion im engsten Kontakt miteinander stehen und versuchen, dann wirklich den kleinsten gemeinsamen Nenner zu finden und aktiv werden zu können.“
- „Das ist das so genannte HR Strategy Advisory Board. Das Board besteht also interdisziplinär und auch international aus Mitgliedern, die nicht aus dem Personalbereich kommen. In diesem Board ist meine Person drin (Personalvorstand) und auch der Leiter HR International. Wir gehen dann aus dem Meeting raus mit bestimmten Aufgaben, die wir dann einem anderen Committee, das ist das HR Executive Committee, in Lösungen übersetzen.“

Weitere Spielarten der Governance für kleinere Unternehmen sind regelmäßige Personalleiterkonferenzen, die einen Austausch der dezentralen Einheiten (Standorte) mit Corporate sicherstellen und Entscheidungen fällen. Ein Befragter gibt den Hinweis, wie die Übersetzung aus Business in HR-Strategie und deren Umsetzung aussehen kann: „Ja, einmal im Jahr wird das gemacht (die HR-Strategie). Daraus werden wiederum jährliche Business-Pläne gemacht, zu denen jeder HR-Bereich verpflichtet ist. Also ich muss einmal im Jahr einen solchen Business-Plan vorlegen, der dann in einer Konferenz diskutiert, gegebenenfalls auch verändert wird. Damit wir das messen können, haben wir zusätzlich noch ein Balanced Score Card-System eingeführt.“

Kann alles auch ganz anders sein?

Bleibt die systemtheoretische Irritation, dass Organisationen kontingent, mithin auch ganz anders sein und funktionieren könnten. Konkret: Muss HR, um den Business Partner-Anspruch erfüllen zu können, vierstufig, also als ‚Trias plus Technologie‘, organisiert sein? Eine beispielhafte Antwort auf diese Frage: „Also zwingende Voraussetzung ist es nicht. Ich denke es hilft Ihnen, noch effizienter zu arbeiten. Weil letztlich schauen wir auf die Prozesse. Also es ist eine sehr prozessorientierte Struktur, in der wir in der Zukunft im HR denken. Wenn wir die entsprechende Manpower haben, können wir das natürlich auch anders machen: und über die HR Business Partner abdecken. Auch das transaktionale Geschäft. Darunter leidet natürlich die Effizienz.“

Festzuhalten bleibt: Nur mit einer starken und funktionierenden HR-Organisation und ebensolchen Prozessen im Rücken kann der HR Business Partner seine anspruchsvollen Aufgaben erfüllen und damit das Business Partner-Konzept als solches gelingen. Ohne funktionierende HR-Transaktionsprozesse leidet die Glaubwürdigkeit. Ohne sinnvolle Policies und überzeugende Konzepte der Centers of Expertise gibt es keinen Mehrwert für die Geschäftsbereiche. Die sich durchsetzende, ‚dreifaltige‘ Organisationsstruktur ist für das HR Business Partner-Konzept dabei nicht zwingend. Wird der qualitative Anspruch des Business Partner-Ansatzes mit dem heute häufig priorisierten Kostensenkungsanspruch in HR-Bereichen zusammengebracht, ergeben sich allerdings kaum Wahlmöglichkeiten. Insofern sind Modellangebote aus Theorie und Praxis zum organisatorischen Einlösen des Business Partner-Vorhabens weitestgehend homogen. Unternehmen sind gut beraten, sich von diesem Angebot ‚Trias plus Technologie‘ leiten zu lassen, aber hierin eine unternehmensspezifische Ausprägung und Interpretation dafür zu entfalten. Dies ist gemäß unserer Erfahrung häufig schwer genug.

VII

TYPEN MIT BISS, KOMPETENZ UND BALANCE

Auf dem schmalen Grat

„Ich glaube, Business Partner müssen viel mitbringen. Darum sind sie so selten. Es ist nicht einfach, sie zu finden“. Im Kern der Diskussionen mit unseren Gesprächspartnern stand die Frage nach dem Persönlichkeits- und Kompetenzprofil des HR Business Partners. Um es gleich vorweg zu nehmen: Den Idealtypus gibt es nicht. Wie inzwischen üblich hängt es von den Umständen ab: Von dem

Unternehmen, von der Situation, von der Befindlichkeit. „Meiner Meinung nach kommt es sehr stark auf die Persönlichkeit an“, meinte einer der Befragten. Ein zweiter gab ihm Recht: „Für mich ist das eine Frage der Grundhaltung und des Hintergrundes. Der Business Partner setzt eine gewisse Performance, eine bestimmte Denke voraus, um den Geschäftsprozess proaktiv mitzugestalten“. Ein

dritter ergänzt aus seiner Erfahrung: „Es ist die persönliche Disposition wichtig und die Kompetenzen, das Verhalten, welches jemand mitbringt.“

Der Business Partner ist ein Typ, der etwas bewegen möchte, für sein Unternehmen, für die Kunden, für die Aktionäre, aber natürlich auch für die Mitarbeiter. Er ist hartnäckig, hat Biss. Er ist erfahren, besitzt Kompetenz. Er ist mehrdimensional, zeigt Balance. Dabei bewegt er sich stets auf einem schmalen Grat von Interessen, Anliegen, Meinungen, Erfahrungen, Stimmungen. Er ist ein Rollenmodell für Ambiguitätstoleranz und Selbstwirksamkeit, kann daher mit undurchsichtigen, unscharfen, unsicheren Konstellationen umgehen. Er geht in dieser Unklarheit nicht unter und leidet an ihr auch nicht allzu sehr. Er steht an der Schnittstelle zwischen HR und Linie; weder auf der einen noch auf der anderen Seite. Manchmal schon, wenn es richtig ist. Er denkt an die ‚Bottom Line‘, manchmal mit kurzfristigem Horizont, ein andermal mit langfristiger Perspektive. Er bringt das Unternehmen nach vorne, mit den Mitarbeitern, durch die Mitarbeiter, für die Mitarbeiter.

Die erfreuliche Nachricht ist: Es gibt ihn wirklich in deutschen Unternehmen, nicht immer in den medial bekannten und gefeierten. Wir haben den Business Partner getroffen. Es sind nicht selten die ‚Hidden Champions‘, die in unserer subjektiven Wahrnehmung am meisten bewegen. Nicht unbedingt mit dem Branding eines bekannten Unternehmens im Hintergrund, selten auch durch Seminare, Gremien, Artikel bekannt; dies lassen sie andere machen. Ein Befragter hat hierzu ein fast schon persönliches Bekenntnis abgegeben: „Es gibt einmal den Typ Vordenker in der deutschen HR Manager-Szene, das sind die langfristigen Vordenker, die Trendsetter; Sattelberger zum Beispiel oder Fischer. Und dann gibt es die Umsetzer an der Basis. Die sind wirklich immer mit Bodenhaftung. Die kennt man nicht so; aber die machen im Unternehmen sehr viel. Da fehlt dann aber eine Ebene, die vermittelt, weil es in der Regel so ist – ohne dass es sich jetzt auf die Namen bezieht, die ich gerade genannt habe – dass Vordenker relativ wenig auf die Straße kriegen. Wie man bei uns so schön sagt: ‚Where the rubber hits the road‘. Da halte ich es für wichtig, dass man dafür Mitarbeiter hat in HR oder HR Manager, die wirklich auch wissen, in welche Richtung es geht, die auch Visionen haben, die auf der anderen Seite aber nicht so abgekoppelt sind, dass sie das nicht umsetzen“.

Das Geschäft kennen

Wie bereits deutlich geworden ist, versteht sich idealerweise jeder HR-Mitarbeiter als Partner des Business, angefangen beim Mitarbeiter in der Payroll bis zum Personalvorstand in der Beletage. In diesem Kapitel fokussieren wir uns auf den Funktionsträger HR Business Partner und werden sein Persönlichkeits- und Kompetenzprofil schärfen. Starten wir doch gleich mit dem namensgebenden Merkmal; nomen est omen. Eigentlich ist es eine Selbstverständlichkeit. Der Business Partner muss ‚das Geschäft‘ kennen und wissen, was seine Gegenüber bewegt, wo sie der Schuh drückt und welche Anforderungen sie an HR haben.

Zahlreiche Kommentare belegen dieses zentrale Erfordernis, hier einige Ausführungen:

- „Der Business Partner muss sehr gut das Business kennen; und zwar wirklich in der Tiefe. Dies muss er entwickeln, weil er sonst von vornherein nicht akzeptiert wird. HR-Wissen allein reicht nicht. Deshalb braucht er diese hohe Lernbereitschaft, das Business kennen zu lernen und sich dafür auch zu interessieren.“
- „Ich habe immer darauf geachtet, dass HR-Mitarbeiter einen starken Geschäftsbezug haben. Denn ich hatte festgestellt: Wenn Sie HR-Leute auf das Business loslassen, die das Geschäft nicht verstehen, die nicht erkennen, was sich in den nächsten Jahren in dem Geschäftsbereich tut, dann können sie natürlich auch keinen strategischen HR-Dialog mit den Business Unit-Leitern führen.“
- „Gefragt ist eine möglichst gute Kenntnis vom Geschäft. Wobei ich nicht meine, dass man Experte sein muss. Man muss also nicht selbst dort gearbeitet haben. Aber man muss wissen, was wichtig ist. Man muss in groben Zügen die Produkte kennen, man muss in groben Zügen die Märkte kennen, die Probleme, die Vorteile, die Nachteile.“
- „Also ganz klar, dass er die Bedürfnisse seiner Kunden kennt. Je näher er da dran ist, desto besser. Das heißt häufige Meetings: also auch durchaus mal in Meetings sitzen, die vielleicht gar keinen HR Issue haben, sondern reine Business Issues. Je näher der Business Partner also beim Kunden ist und deren Probleme in HR Solutions übersetzt, das ist der Erfolg.“
- „Business Partner müssen aus HR heraus ein Verständnis dafür entwickeln, wie letztendlich das Unternehmen tickt. Was sind Stellgrößen?“

Wo können wir daran drehen? Wie ist das Gewollte zu verstärken?“

Bei der Frage nach dem Wissenserwerb über das Business sind unsere Gesprächspartner unentschieden gewesen. Die einen fordern einen mehrjährigen Aufenthalt in den Geschäftsbereichen, also wirkliches Inhalieren der Anforderung durch ergebnisorientiertes Arbeiten ‚vor Ort‘. Die anderen sehen dies nicht als zwangsläufige Voraussetzung für ein erfolgreiches Agieren an der Schnittstelle zwischen Business und HR, erwarten zumindest aber den wachen Blick ‚von der Seite‘.

Wichtig ist die Präsenz vor Ort bei den Geschäftseinheiten. Der Business Partner ist kein Stubenhocker, sondern Meilensammler. In guten Unternehmen wird er gebetsmühlenartig aufgefordert, den Finger am Puls zu haben. In wirklich guten Unternehmen braucht es diese Aufforderung nicht – das physische Zugegensein im betrieblichen Alltag ist zur Selbstverständlichkeit geworden. Reise genehmigungen und Spesenabrechnungen sollten dann keine Klippe darstellen.

Auch dies zeigt sich in zwei ausgewählten Statements:

- „Der Business Partner ist jemand, der mitkommt was überhaupt abgeht. Viele kriegen das schon gar nicht mit. Dazu gehört auch Information. Also raus aus dem Stall! Jemand, der mehr als fünfzig Prozent seiner Arbeitszeit am Arbeitsplatz sitzt, gehört schon mal nicht dazu. Die Leute sind unterwegs. Im Unternehmen, in Abteilungen, an Standorten. Die gehören dann im Regelfall zu den bestinformierten Personen. Sie kriegen sehr viel mit, sie haben viele Infos und sie bekommen viele Informationen, weil Menschen mit Ihnen sprechen und weil sie mit Menschen sprechen. Das heißt, sie haben einen hohen Infostand und – hier kommt das Thema Nützlichkeit ins Spiel – die Menschen wollen mit ihnen sprechen.“
- „Er ist jemand, der in der Lage ist, bestimmte Dinge zu verkaufen. Business Partner sind letztendlich Verkäufer. Sie verkaufen sich, sie verkaufen ihr Serviceportfolio, sie verkaufen unsere Personalprozesse. Dadurch müssen sie – ähnlich wie der Key-Accounter – genau zuhören: Was will der Kunde? Wie matche ich das, was ich in meinem Bauchladen zur Verfügung habe, auf seine Bedarfe?“

Die Klaviatur rauf und runter

Dass der Business Partner sein eigenes Fach beherrschen muss, das ist die andere Seite der Medaille. Sie scheint offenbar bereits derart selbstredend zu sein, dass diese Anforderung in unseren Gesprächen eine eher zweitrangige Rolle gespielt hat. Hier mag es jedoch mehr als nur graduelle Unterschiede in der Quantität und Qualität der HR-Expertise geben. Business Partner kann sich heute jeder Personaler nennen, es gibt keine goldgerandeten Seminarzertifikate, keine anerkannten Ausbildungsgänge, keine geschützte Berufsbezeichnung.

Auch diese Anforderung dokumentieren zwei exemplarische Statements:

- „Ich habe mich immer wieder bemüht, aus dem Business auch Personaler zu bekommen. Dabei bin ich eigentlich eher enttäuscht worden von Personalern, die aus der Linie gekommen sind. Die Komplexität bzw. das Fach-Know-how, das man sich über die Jahre als Personaler aneignet, wird dann doch unterschätzt.“
- „Der Business Partner muss jemand sein, der in HR ein erstklassiger Professional ist. Er kann nur dann überzeugen, wenn er die HR-Tools so beherrscht, dass er darüber kompetent reden kann, dass er es besser weiß als derjenige, der im Business sitzt und sich mal irgendwo etwas angelesen hat. Ansonsten ist das Thema HR einer Beliebigkeit anheim gegeben. Er muss wissen, wie funktionieren Pensionssysteme, Entgeltsysteme, Personalentwicklung, sollte sich mit Management Development auseinandergesetzt haben und über aktuelle Diskussionen in der HR-Welt Bescheid wissen, aber sich auch auskennen, welche Elemente ein Arbeitsvertrag enthält. Also ein HR-Generalist. Ich habe natürlich auch meine Spezialisten. Aber ein HR-Generalist, den ich auf das Business loslasse, sollte das beherrschen.“

Im Übrigen: Das Stichwort zur Beliebigkeit von HR zeigt das Dilemma vieler Personal-Themen. Entweder sind sie inhaltlich wenig anspruchsvoll, werden von vielen Führungskräften aus eigener Rollenerfahrung (als Vorgesetzter bzw. als Mitarbeiter) mehr oder weniger beherrscht und sind in der tagtäglichen Gemengelage rationaler, politischer und emotionaler Aspekte einer eindeutigen Lösung sowieso nicht mehr zugänglich. Oder die Personal-Themen sind anspruchsvolle Sonderthemen, bei denen – meist in Folge rechtlicher oder vertraglicher Rege-

lungen – auch im ‚Center of Expertise‘ nur noch Einzelne den vollen Durchblick besitzen und am besten durchgängige Urlaubssperre oder Krankheitsverbot aufweisen.

Selbstverständlich sind derartige Themen auch immer mit der Versuchung zur Monopolisierung von Dienstwissen durch ultimative Darlegungen ausgestattet. Argumentationsketten wie ‚laut Betriebsverfassungsgesetz in der Auslegung des Bundesarbeitsgerichts (Az.: 7 ABR 12/04 Beschluss vom 10. November 2004) sind gekündigte Arbeitnehmer zum Betriebsrat wählbar‘ kommen für einen Business Partner nicht wirklich gut. Sie gehören in die Kategorie ‚der Kunde will‘, ‚der Datenschutz verlangt‘ bzw. ‚die Software erfordert‘ und lassen die Diskussionspartner meist mit einem hilflosen Achselzucken im Regen stehen.

Beim Blick in die befragten Unternehmen war zudem der Eindruck einer augenfälligen Hierarchie zu gewinnen. In ihrem Unternehmen, lieber Leser, kann dies aber auch ganz anders sein. Da ist zunächst der grundsolide Ausbilder bzw. Weiterbilder; dieser besitzt die Ambition, zum Personalentwickler zu werden. Der Personalentwickler strebt wiederum die Führungskräfteentwicklung, vielleicht sogar das Coaching an („Coaching ist für viele Personaler eh das höchste“). Der Coach steigert seine Ambition über das Level seiner Coachees („Vorstand ist besser als die Ebene darunter“). Oder er interessiert sich wieder stärker für den konkreten Ergebnisbezug seines Tuns und strebt den Business Partner an. Der Business Partner steht also zwar nicht ‚ganz oben‘, aber er ist doch das erstrebenswerte Karriereziel vieler Personaler. Aber nicht jeder Personalist wird eben den Anforderungen gerecht.

Die Sache mit der gleichen Augenhöhe

Der Business Partner braucht Standing. „Wenn Sie den Anspruch haben, Führungskräfte erfolgreicher machen zu wollen, dann müssen Sie auch ein Stück Standing mitbringen“. Standing lernt man nicht durch Trainings, Standing erbt man nicht durch Zuschreibung, Standing erhält man nicht durch Titel. Standing wird durch Anpacken und die sich daraus ergebenden Ergebnisse erarbeitet, nicht über Nacht, sondern in Jahren („Earn the Right“). Vergangener Erfolg ist die beste Voraussetzung für zukünftigen Erfolg. Vor diesem Hintergrund ist die Ein-

schätzung eines Gesprächspartners zu verstehen: „Mir ist am wichtigsten, dass ein Kandidat in dem Bereich, aus dem er kommt, erfolgreich ist und auch so angesehen wird. Ganz entscheidend ist, dass er ein gutes Renommee aus seinem eigenen Bereich mitbringt.“

Der Business Partner lebt deshalb vom Vertrauen in seine Arbeit. Seine Ergebnisse und Einschätzungen – oft ohne große zeitliche Spielräume erstellt – müssen passen. Allzu viele Flops kann er sich nicht erlauben, ansonsten ist er rasch unten durch. Am stärksten zeigt sich dieses Vertrauen, wenn der Business Partner vom verantwortlichen Manager vor einer Entscheidung gefragt wird, wenn jener auf ihn aktiv zugeht. Dies geschieht oft zu ungewöhnlichen Zeitpunkten. Einige der Befragten berichteten von Anrufen ihrer Vorstände nur wenig vor Mitternacht. Sicherlich sind dies die erwähnenswerten Erfolgsgeschichten. Das angeschaltete Handy und eine gewisse 24/7/365-Mentalität („always on“) gehören aber in jedem Fall dazu.

Ein Business Partner besitzt zudem Rückgrat, muss bei kritischen Themen eine andere Auffassung als die Geschäftsseite auch mit guten Argumenten seitens HR vertreten können, sollte das Wort ‚Nein‘ nicht aus seinem Sprachschatz gestrichen haben. Natürlich mit guter Begründung, mit überzeugenden Darlegungen, mit glasklaren Fakten und selbstverständlich ohne Schwafeln. Oh, wenn dies doch nur so einfach wäre, werden Sie, lieber Leser, jetzt sicherlich denken. Dieser Spagat zeigt sich bei bestimmten Themen in besonderer Weise. Das beinahe schon klassische Beispiel: Vergütung von Spitzenkräften. Die meisten Unternehmen haben hierfür inzwischen definierte Gehaltsbänder, fixierte Spielregeln, die trotz aller Gestaltungsräume auch eine Deckelung nach oben implizieren. Wenn nun der Vorstand eine bestimmte Person unbedingt rekrutieren möchte, diese jedoch den Gehaltsrahmen sprengen würde, was ist zu tun? Option 1: Unter dem Stichwort ‚Gehaltsgerechtigkeit‘ eine Absage erteilen, der Policy zu ihrem Recht verhelten und damit den Vorstand vergrätzen und einen guten Mann verlieren. Option 2: Unter dem Stichwort ‚Ausnahmefall‘ ein Auge zudrücken und dafür den vergleichbaren Managern nicht mehr guten Gewissens ins Auge sehen zu können. Diese Fragen können nur individuell und situativ beantwortet werden. Für einen Business Partner sticht aber nicht automatisch der Obere den Unteren. Dazu

gehört auch eine Portion Widerspruchsgeist. Einer nannte dies im Interview „gezielte Renitenz“, ein anderer „ein bisschen anarchistisch“, ein Dritter „die Rolle des Hofnarren spielen“. Aber – und dies ist ebenfalls wichtig – „nicht im Sinne von überpowern“.

Dieses Balancieren auf dem schmalen Grat, das Ringen um eine gute Lösung hat einer unserer Gesprächspartner in seinen Worten treffend beschrieben: „Die Policy ist dazu da, da zu sein und irgendwie eingehalten zu werden. Aber da fängst du an zu spielen. Und spielen tust du mit sozialer Kompetenz und indem die Leute gerne zu dir kommen. Der Traffic bei unseren Business Partnern ist hierbei total unterschiedlich“. Das ist es wohl. Ein zweiter Gesprächspartner argumentierte ähnlich: „Man muss schon in der Lage sein auf jemanden einzugehen, dabei Bindungen herzustellen, aber auch die Balance halten zu können. Nicht nur zu sagen: ‚OK, ich mache alles, was Sie möchten‘. Wie bei einer richtigen Partnerschaft muss ich versuchen dir zu helfen, Lösungen zu finden für deine Probleme. Aber ich muss dir auch ganz klar aufzeigen, wo die Grenzen sind und muss auch Nein sagen können. Oder konkreter: ‚Das macht aus dem und dem Grund keinen Sinn und ich unterstütze es deshalb nicht‘.“ Zum Rückgrat gehört auch die in diesen Zeiten viel beschworene Nachhaltigkeit: „Dass man auch manchmal sagt: ‚OK – dafür haben wir uns jetzt entschieden. Jetzt kommen hier viele Probleme auf dem Weg der Umsetzung. Die haben wir aber vorher besprochen. Und jetzt möchte ich schon daran festhalten, dass wir dies nun auch umsetzen‘.“

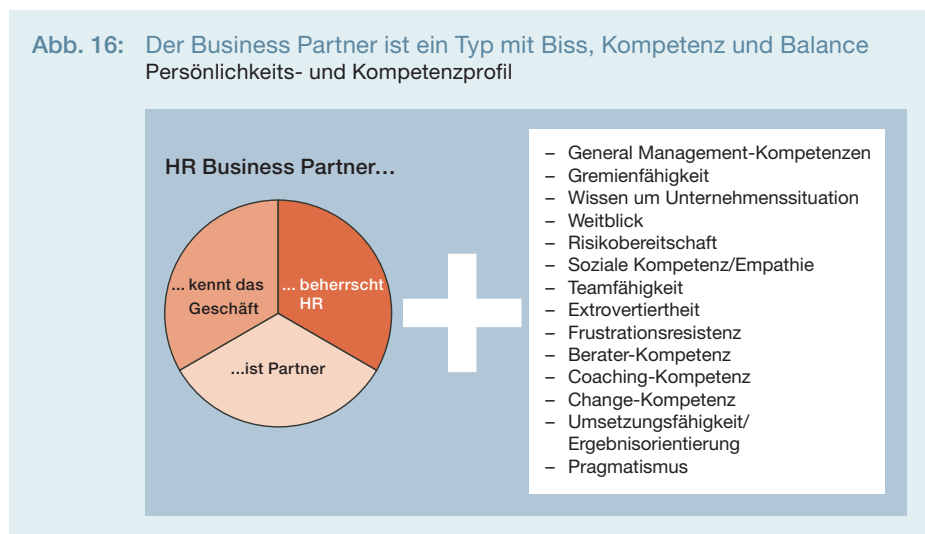
Eine Rolle spielt dabei gewiss das Alter. Das folgende Statement ist zwar nicht repräsentativ, betont aber diesen Aspekt in prägnanter Weise: „Personal-Leute – finde ich – werden ab 40 Jahre meistens besser, nicht schlechter. Als Business Partner haben sie meistens am Tag mit Bereichsleitern zu tun. Die sind ja auch meistens so um die 40 Jahre. Die haben was drauf, das sind talentierte, kompetente Leute. Wenn man mit denen reden will, muss man viele Informationen haben, und man muss eine Meinung haben, um mit denen sprechen zu können. Sonst ist man kein Partner. Die Menschen empfinden das so.“ Weniger oder graue Haare, die ersten Fältchen – den Business Partner sollten sie nicht stören.

Business Partner ist Wunderwuzzi

In Österreich ist der Wunderwuzzi ein Alleskönner, ein Supermann, ein Überflieger. Wenn man einen Blick auf die folgende Aufzählung weiterer Anforderungen an den HR Business Partner wirft, wird man verstehen, weshalb uns dieser Ausdruck eingefallen ist. Die Auflistung von fünfzehn Eigenschaften des ‚vollkommenen‘ Business Partners spannt das mögliche Spektrum von Anforderungen auf (vgl. Abbildung 16). Keiner der Befragten hatte alle diese Dispositionen genannt. Einige von ihnen stehen sogar in einem gewissen Spannungsverhältnis zueinander.

Bei dieser Vielfalt der erstrebenswerten Merkmale liegt zudem der Gedanke nicht mehr fern, dass ein derartiges Multitalent sicherlich im Unternehmen

Abb. 16: Der Business Partner ist ein Typ mit Biss, Kompetenz und Balance
Persönlichkeits- und Kompetenzprofil



etwas Besseres zu tun hat und sich bald auf einer noch anspruchsvolleren Aufgabe im Unternehmen wieder findet. Damit wird auch eine der größten Herausforderungen deutlich, die wirklich guten HR Business Partner zumindest für eine gewisse Zeit in ihrer Rolle zu halten, bevor sie mit besten Weihen zu neuen Ufern aufbrechen.

- **General Management-Kompetenzen:**
Fundierte Kenntnisse über betriebswirtschaftliche Grundlagen und strategische Konzepte schaden niemandem in verantwortlicher Position eines Unternehmens. Finanzwirtschaftliche Konzepte und informationstechnisches Know-how runden die Wissensbasis ‚neben HR‘ ab. Dazu kommen wie selbstverständlich die aus Stellenanzeigen hinlänglich bekannten Schlüsselqualifikationen wie Analysefähigkeit & Co.
- **Gremienfähigkeit:**
Auch uns war dieses Wort bislang nicht bekannt. Es beschreibt jedoch in prägnanter Weise eine weitere Anforderung: Schlüssige Konzepte erarbeiten und einem nicht unbedingt wohl gesonnenen und unter der Geschwindigkeit des Alltagsgeschäftes aufstöhnenden Kreis von Entscheidern verkaufen. Zu dieser Eigenschaft gehört einiges, angefangen von einem analytisch-logisch geprägten Sachverstand über Tool-Expertise bei Powerpoint, Excel und Co. bis hin zu Rhetorik- und Moderationsfähigkeiten. Botschaft, Analyse und Verpackung müssen heute eben stimmen. Das Niveau in der Darstellung hat sich in den vergangenen Jahren ziemlich erhöht. Die Zuhörer und Entscheider sind inzwischen an hohe Standards gewöhnt.
- **Wissen um Unternehmenssituation:**
Personalarbeit ist auch von Verfassung und Ausichten des Unternehmens abhängig; genauer gesagt sogar von den diversen Unternehmensbereichen, die sich in diversifizierten Unternehmen meist in sehr unterschiedlichen Zuständen – vom gefeierten Star bis zum ungeliebten Problemkind – befinden. Das Wissen um diese (im Zeitverlauf nicht stabile) Befindlichkeit und daraus abgeleitete Möglichkeiten und Begrenzungen erfordern eine stete Aufmerksamkeit, ja Wachsamkeit sowie eine Vernetzung in der Gesamtorganisation zum Empfang der schwachen Signale, die nicht immer auf einer rationalen Basis gründen.

- **Weitblick:**
Viele Themen von morgen zeichnen sich bereits heute ab. Kausalketten sind manchmal gar nicht so schwierig vorherzusagen, wenn sich Erfahrung und Gespür vereinen. Gerade auch der Business Partner muss das Morgen in den Blick nehmen, um das Heute zu gestalten. Offene Augen und Ohren: und der richtige Riecher sind dabei wichtig. Der Zeithorizont mag zwischen den Branchen schwanken, von Woche zu Woche etwa in kurzatmigen Sektoren wie dem Handel und den Medien, von Jahr zu Jahr (manchmal sogar länger) hingegen in anlageintensiven und nachfragekonstanten Sektoren wie den Versorgungsunternehmen.
- **Risikobereitschaft:**
Im Spannungsfeld von Themen und Interessen geht es für den Business Partner auch um seine eigenen Positionen, die immer auch eine gewisse Exposition bedeuten. Er wird bestimmt nicht jederzeit für jedermann ein Freund sein. In den Worten eines der befragten HR Manager: „Der Business Partner muss bis zu einem gewissen Grad auch Risk-Taker sein. Er muss seinen eigenen Standpunkt vertreten und ist dann ziemlich oft alleine dabei. Es geht nicht, dass man immer und allem zustimmt und sagt: Jawohl, sehe ich auch so! Sondern er muss eine Position beziehen, das ist mit Risiko verbunden“.
- **Soziale Kompetenz/Empathie:**
Eigentlich hatten wir uns vorgenommen, diesen Text ohne die beiden momentan überstrapazierten Wörtchen fertig zu stellen. Es ist uns nicht gelungen. Zu häufig fiel diese Anforderung in den Interviews. Daher soll sie an dieser Stelle auch genannt werden. Eine gehörige Portion Fingerspitzengefühl, eine Antenne für Situationen und Konstellationen ist wahrscheinlich sogar einer der zentralen Erfolgsfaktoren. Allerdings darf das Handeln davon nicht gelähmt oder verlangsamt werden. Immer noch ist Einfühlungsvermögen allzu oft mit Entscheidungsunvermögen gepaart.
- **Teamfähigkeit:**
Dieses Erfordernis spricht heutzutage schon fast für sich selbst. Gerade ein Business Partner steckt täglich in zahlreichen und wechselnden Interaktionsbeziehungen, seien sie hierarchisch nach oben oder unten, links oder rechts oder sogar durch Matrixorganisation mehr oder weniger vage definiert (z.B. ‚Solid Dotted Line‘). Bestimmten Akteuren begegnet man am Morgen zu einem Thema in anderer Rolle, mit anderen Zielen, mit

anderen Koalitionen als am Nachmittag zu einem zweiten Thema. Immer weniger spielen der formelle Bezug zueinander oder gar Geschäftsverteilungspläne noch eine Rolle. Es geht um die konstruktive Zusammenarbeit und darum, dass sich die Beteiligten ebenso noch morgen in die Augen schauen können. „Man hat ja auch im kommenden Jahr erneut miteinander zu tun“, äußerte ein Gesprächspartner. Es geht daher um eine „breit gezogene Lingualität“, mit der die Sprachen von Ingenieuren, Ökonomen, Juristen, Psychologen, Soziologen u. a. m. in eine wechselseitige Übersetzung geführt werden. Es geht schließlich um die „Netzwerkfähigkeit“ in der zunehmend mehrdimensionalen und virtualisierten Organisation. Die Pflege von Kontakten sowie die Beachtung des ‚do ut des‘ (‚ich gebe dir, damit du mir gibst‘) werden zu elementaren Spielregeln des Business Partners.

- Extrovertiertheit:

Sie alleine hilft dem Business Partner nicht, gibt es doch heute viel zu viele kommunikationsfreudige Schwätzer. Nein, den an den Sie gerade denken, kennen wir nicht; aber Sie haben wahrscheinlich bei ihm auch Recht. Gefragt sind Manager, wie sie einer der Befragten charakterisiert hatte: „Die eine Eigenmotivation dadurch bekommen, dass sie gerne auf Leute zugehen. Das sind meistens extrovertierte Menschen, ich will bewusst nicht sagen ‚übertrieben extrovertiert‘. Aber es sind definitiv keine introvertierten Menschen“.

- Frustrationsresistenz:

Trotz aller Selbstwirksamkeit des Business Partners wird er nicht nur Erfolge einheimsen. „Sometimes you win – sometimes you loose“, meinte einer der Interviewten. Wobei ein richtig guter Business Partner am besten gar nicht in den Kategorien Sieg und Niederlage denken sollte. In jedem Fall klappt natürlich nicht alles wie am Schnürchen, wichtige Entscheidungen werden falsch getroffen, gute Lösungen erweisen sich im Nachhinein dann doch als ungeeignet. Weitermachen, aufstehen, lernen ist dann angesagt.

- Berater-Kompetenz:

Eigentlich nie ist er der Entscheider. Der Business Partner berät seinen Manager und nimmt ihm in vielen Fällen auch Arbeit ab, bereitet vor, führt durch, rundet ab. Daher muss er die Kompetenzen des Beraters – die in vielen Büchern und Artikeln mehr oder weniger freundlich beschrieben wurden – und auch dessen Persönlichkeit – nicht unbedingt im Vordergrund und Rampenlicht

stehen zu wollen – aufweisen. Da wir selber Berater sind, halten wir uns an dieser Stelle mit weiteren Zuschreibungen zurück.

- Coaching-Kompetenz:

Durch den engen und meist auch vertraulichen Kontakt zu oberen und obersten Führungsebenen werden zumindest erfahrene Business Partner durchaus zum persönlichen Ratgeber, zumindest in Ansätzen. Die Kompetenzen des Coachs – die mit ihren vielen Facetten ebenfalls in den Fachmedien ausführlicher dargestellt worden sind – erfordern einige der bereits genannten und noch folgenden Eigenschaften. Im Grunde geht es um die individuelle Unterstützung im Dreiklang von Rationalität, Emotionen und Mikropolitik.

- Change-Kompetenz:

Bei der Gestaltung von großformatigen Transformationsprozessen kommt dem Business Partner insbesondere für die Mitarbeiterdimension eine erfolgskritische Rolle zu. Die Anforderungen beim Veränderungsmanagement sind in der Literatur – etwa in unseren eigenen Change Management Studien aus den Jahren 2003 und 2005 – umfassend analysiert worden.

- Umsetzungsfähigkeit/Ergebnisorientierung

Für den Business Partner ist es wichtig, Probleme rasch in Lösungen umzusetzen. „Also nicht nur schöne Pläne machen, sondern auch den Unternehmensbereichen konkrete Benefits bieten“, forderte einer unserer Interviewpartner. Ein anderer äußerte sich noch etwas pointierter: „Dies genau ist die Schwierigkeit von HR – die Mitarbeiter sind nicht ergebnisorientiert, sie sind meist prozessorientiert. Wenn man immer mal wieder über den Prozess redet – statt über das Ergebnis – und einen Plan hat zu einem Plan und dann zu diesem Plan schon wieder einen Plan, dann verliert man sehr schnell an Glaubwürdigkeit. Der Business Partner muss ergebnisorientiert sein.“

- Pragmatismus:

„Das sind Menschen, die komplexe Sachzusammenhänge gerne bearbeiten, ohne für die Einzelösungen bis ins letzte Detail zuständig sein. Das sind auch Menschen, die mehr nach einer 80/20 Regel leben, die den 150-Prozent-Ansatz nicht mögen“ beschrieb es einer der Befragten. Im Einzelfall wissen sie aber dann doch auch, wann sie sehr präzise sein müssen und Fünfe dann doch ungerade sind: Bei bestimmten Themen, für gewisse Akteure, in kritischen Zeiten. Heute nennt man dies ‚gesunden‘ Pragmatismus.

- Führungserfahrung:

In den täglichen Entscheidungswelten einer Führungskraft spielen Führungsthemen eine große Rolle, deswegen heißt sie auch so. Mit seiner eigenen Mannschaft kann ein Manager diese oft sensitiven und explorativen Dinge nicht diskutieren. Der Business Partner kann hier neutralen Rat bieten, insbesondere dann, wenn ihm Führungsthemen nicht nur in der Theorie aus Lehrbüchern und Seminaren bekannt, sondern aus eigenem Erleben zumindest bereits in ersten Ansätzen vertraut sind.

Nach dieser fast schon mit Ehrfurcht zu betrachtenden Auflistung von wünschenswerten Eigenschaften und Kompetenzen des Business Partners möchten wir abschließend auf ein zentrales ‚Do not‘ hinweisen: das Loslassen können. Der Business Partner besitzt immer eine gehörige Portion an Serviceorientierung. Dies ist gut, sehr gut sogar. Aber es gibt auch die feine Grenze, in der Service zwar nicht gerade in Entmündigung des Kunden umschlägt (dies würde das Business niemals zulassen), aber immerhin die HR-Entscheidungen so weit vorbereitet, dass damit auch bereits die Entscheidung scheinbar programmiert wird. Das Nach-, Mit- und Vordenken ist von der Führungskraft nicht an den Business Partner delegierbar. Vor-, auf-, nachbereiten hingegen durchaus; anstoßen, beleuchten, aufzeigen ebenfalls. In den Worten eines Befragten: „Der Business Partner macht nicht die Entgeltplanung, er ist weniger stark involviert in die Leistungsbeurteilung. Dies sind Prozesse, die ohnehin die Führungskraft beherrschen müsste, vielleicht nicht immer ganz so gut beherrscht, wie sie dies beherrschen sollte. Deswegen macht der Business Partner heutzutage noch zu viel von diesen Themen.“

Wanderer zwischen den Welten

Ein Business Partner kann nach Auffassung der meisten Gesprächspartner nicht von außen rekrutiert werden, er ist im deutlich überwiegenden Fall ein Eigengewächs („Stallgeruch“). Nur ganz vereinzelt werden entsprechende Positionen von extern („frisches Blut“) besetzt. Die kontroverse Diskussion dreht sich viel eher um die originäre Herkunft aus dem Unternehmen. Ist er ein Personaler, der den Business-Bezug hinzugewonnen hat? Oder ist er ein Linienmensch, der die Personalarbeit als Tätigkeitsfeld für sich entdeckt hat? Es gibt sie beide, die Vor-

und Nachteile liegen auf der Hand, keiner ist per se dem anderen überlegen. Einer der Befragten hat dies prägnant zusammengefasst: „Da tue ich mich unheimlich schwer zu sagen links oder rechts. Wir haben sowohl Erfolge auf der HR-Seite als auch auf der Business-Seite gefeiert. Wenn Sie ein klassischer Personaler sind und sich nicht so leicht tun mit dem Business-Verständnis wird Ihnen dieser Veränderungsprozess auf einen Business Partner schwerer fallen wie für jemanden, der aus dem Business kommt und ‚nur‘ die HR-Prozesse, -Systeme und -Tools kennen lernen muss. In der Regel sind die Leute aus dem Business schneller und flexibler in der Denke, können sich besser auf neue Gegebenheiten anpassen. Aber pauschal ist es unheimlich schwer zu sagen. Hier würde ich – wenn Sie mir eine Skala von eins bis fünf vorlegen – wahrscheinlich genau in der Mitte ankreuzen“. Ein anderer Studienteilnehmer ergänzt aus seiner Erfahrung: „Die Frage ist, wie gut HR angesehen ist. Ich denke, wenn HR gut ist und gut gesehen wird, dann können aus HR heraus Talente entwickelt werden, dann kann HR sogar gute Leute aus der Linie anziehen“.

Wieder einmal kommt es darauf an. Am erfolgreichsten scheinen – im Fazit unserer Interviews – die permanenten ‚Wanderer zwischen den beiden Welten‘ zu sein, Leute, die bereits mehrfach die Seiten zwischen Business und Personal gewechselt haben, also die erfahrenen Haudegen, die das Gegenüber schon alleine deshalb verstehen, weil sie selbst bereits in vergleichbaren Rollen tätig gewesen sind. Möglicherweise liegt dieser Erfolg aber primär genau an der Erfahrung und dem Lebensalter, die sie dem ein oder anderen Jüngeren voraushaben, dadurch Entwicklungen wahrnehmen und Einsätze dosieren können.

In der Praxis wird mit zeitlich begrenzten Einsätzen experimentiert. Der typische Fahrplan wurde von einem der Gesprächspartner beschrieben: „Die Idee ist, jemanden aus einer Funktion herauszulösen, ihn hier im Personalbereich für eine befristete Zeit zum Business Partner zu machen. Wir haben angedacht drei Jahre. Unser Ziel war, ihn dann wieder in seine Linienfunktion zurückzubringen, und zwar in eine höhere. Wir haben damit erstens einen permanenten Wechsel, das heißt, es gibt immer wieder neue Impulse. Zweitens, wir haben hier Leute, die jetzt bei uns gearbeitet haben und die dann wieder in das Geschäft zurückgehen. Dadurch erhöhen wir das Know-how – auch das

Personal-Know-how – in den Geschäftsfeldern. Das gegenseitige Verständnis wird größer“.

Die Weiterentwicklung von langjährigen Personalsachbearbeitern und selbst erfahrenen Personalreferenten zum Business Partner scheint allerdings ihre Grenzen zu haben. Gerade diese werden bei der Reorganisation des Personalbereiches – insbesondere durch Shared Service Center – von ihren bisherigen administrationsorientierten oder mitarbeiterbezogenen Tätigkeiten entlastet oder gleich freigesetzt. Mit den Slogans ‚Gestalten statt Verwalten‘ und ‚Strategie statt Tagesarbeit‘ sollen sie nun ihre oft jahrzehntelang eingeübten Felder verlassen und sich als Business Partner etablieren. Viele Personaler packen diese Neuausrichtung nicht. Als Faustregel scheint zu gelten, dass dies allenfalls jeder Dritte wirklich meistert.

Die Befragten bringen ihre Erfahrungen auf den Punkt:

- „Ich schätze, dass ein Drittel der Personaler in der Lage ist, dies zu lernen. Aber das ist ein Lernprozess, das geht nicht von einem auf den anderen Tag. Ein ganz großer Teil, ich sage mal über fünfzig Prozent, wird den Sprung wahrscheinlich nicht schaffen.“

- „Daher glaube ich, dass wir nicht alle Personaler in so eine Rolle hineinqualifizieren können. Da gibt es unterschiedliche Level, und bei manchen Leuten muss man dann vielleicht auch sagen: Lass uns mal schauen, dass wir in der Firma andere Rollen, ganz andere Rollen für Euch finden, außerhalb des HR-Bereichs. Wenn jemand, das ist für mich eine ganz tiefe Erkenntnis, wenn jemand zwanzig Jahre lang eine Aufgabe gemacht hat ist es schwer, ihn weiter zu qualifizieren. Dann zu sagen ‚Du wirst jetzt Business Partner‘, nachdem er zwanzig Jahre dies gemacht hat, das ist problematisch und das ist – ich will nicht sagen ganz schwierig in HR – aber in HR findet man das relativ häufig“.
- „Von 14 Potenzialträgern, die wir im Fokus hatten, von diesen 14, die mit Sicherheit eine gute Arbeit machen, haben vielleicht fünf inzwischen den Anspruch an einen Business Partner verwirklicht. Also wirklich fünf von 14. Die haben wir dann auch weiterentwickeln können“.

In angloamerikanisch geprägten Unternehmen oder deutschen Ablegern von US/UK-Konzernen ist es deutlich einfacher, für HR geeignete Business Partner zu rekrutieren. Ein Gesprächspartner fasst seine diesbezüglichen Erfahrungen zusammen: „Im angelsächsischen Bereich ist der Business Partner

Abb. 17: Der Business Partner ist bislang nur in wenigen Unternehmen in detaillierter Weise beschrieben worden
Profil Business Partner (Beispiel)

<p>The Business Partner Role</p> <p>Responsible for: the relationship with managers Accountable for: the client relationship in the delivery of all HR solutions to the business Communicated to: by the Functional Specialists/CoEs when complex and/or non-standard queries or service requests need to be addressed Informed: when CoE/HRS need to make changes to standardized policies/ products due to changes in legislation/ market conditions etc.</p>	<p>The Business Partner do:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Analyze and investigate business / people issues and trends - Deliver HR services in line with business needs - Focus on consultive support and HR solution delivery to senior line management - Challenge the business in order to ensure aligned and integrated people strategy and fair people management - Creating pull for content of HR strategy in their business - Support all HR products and services, including any required changes and ensures client complies - Coach line managers in people management - Ensure effective execution of HR policies and processes in their business - Ensure compliance with local legislation and regulatory requirements - Interact with the Works Council on individual issues
<p>Business Partner skills and attributes</p> <ul style="list-style-type: none"> - Client relationship management - People strategy development - Contracting / stakeholder management / influencing - Business acumen - Consulting - Resource management - Policy implementation / communication - Negotiation - Conflict resolution - Change management - Marketing - Business planning - Program management - Analytical skills (interpret reporting) 	<p>Business Partners don't:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Support line managers and employees in day-to-day administration - Execute design and development of HR programs, procedures or policies - Manage employee data - Report on workforce-related data - Resolve individual queries; have non-managerial employees as clients - Undertake people management responsibilities on behalf of line managers - Interact with the Works Council on group issues

schon länger verankert. Da tun sie sich auch nicht so schwer, solche Leute zu bekommen, weil die sich einfach mit dieser Philosophie schon länger auseinander gesetzt haben. Im Übrigen auch in Asien, mit Einschränkung Japan. Dort nicht, aber sonst im asiatischen Bereich sehe ich das auch schon. Interessanterweise auch in Indien und China; hier leben sie dieses Business Partner-Prinzip länger wie wir hier in Europa.“

Qualifizierung des Business Partners

Beim Blick auf die Ausbildung ist beim Business Partner eher der Betriebswirt als der Psychologe zu finden, auch Juristen werden nur vereinzelt in dieser Rolle gesehen. Die Tendenz vieler Personalressorts zum ‚Korpsgeist‘ zeigt sich allerdings auch beim Business Partner. Betriebswirte wollen Betriebswirte, Psychologen lieben Psychologen und Juristen schätzen Juristen. In den Gesprächen wurden selbstverständlich auch die Exoten genannt, wie Pädagogen, Sinologen, Theologen; dies scheinen aber wirklich nur die erwähnenswerten Einzelfälle zu sein.

Im Grunde muss ein Business Partner bereits einiges mitbringen: „Kompetenzen können Sie noch antrainieren, bei Haltung und Selbstverständnis wird es schon schwieriger“, fasste einer der Interviewten seine Erfahrungen zusammen. In den meisten Unternehmen wird ein Business Partner – wenn überhaupt – durch ‚Learning by Doing‘ mit entsprechenden Reflexions-, Feedback- und Evaluations-Mechanismen entwickelt. Lediglich in einigen wenigen Unternehmen gibt es bereits erste Ansätze für ein strukturiertes Curriculum. Diese basieren dann auf definierten Kompetenzprofilen wie im folgenden Beispiel aus einem der analysierten Unternehmen (vgl. Abbildung 17).

In einem anderen Unternehmen gibt es – weniger formalisiert – ein vergleichbares Vorgehen: „Bei uns fängt der Business Partner als Junior an. Dieser unterstützt zum Beispiel das Einstellungsprozedere, bedient Eingabesysteme, erstellt Zahlenanalysen und so weiter. Beim nächsten Schritt geht es dann um die Betreuung von Kundengruppen. Das sind dann erst einmal die leichteren, kleineren Gruppen; oft auch Nachwuchsgruppen, die sich von der relativen Nähe, von Alter und Struktur als geeignet erweisen. Später wird dies mehr und mehr, die Verantwortung wird immer größer, die Komplexität

immer höher. Bis er dann ein großes Thema – wie zum Beispiel Outsourcing-Projekte, Restrukturierungs-Maßnahmen oder Expansions-Strategien – eigenständig betreut. Das ist dann einfach nur eine Erfahrung, die man über Jahre hinweg sammelt“.

Aber, wie bereits festgehalten, spezifische Kompetenzprofile für den Business Partner sind derzeit noch rar: „Nein, das haben wir nicht“, lautete die häufigste Antwort. Unsere Vermutung ist, dass dies auch so bleiben wird. Statt eines spezifischen Kompetenzprofils werden weitaus häufiger allgemein gehaltene Beschreibungen für Führungs- und Fachlaufbahnen auch auf den Business Partner angewandt. In Anhang 2 haben wir ein zusätzliches Beispiel für den Senior HR Business Partner aus einem weiteren der befragten Unternehmen dargestellt; auch für drei weitere Rollen – Junior HR Business Partner, HR Business Partner und HR Business Partner Manager – gibt es vergleichbare Kompetenzprofile in diesem Unternehmen.

Die Gretchenfrage nach der Loyalität

An dieser Stelle ein kurzer Exkurs zu Goethes Faust: Gott, der an das Gute in Faust glaubt, geht mit dem Teufel Mephisto eine Wette ein. Die beiden möchten herausfinden, welchen Weg Faust letztendlich einschlägt – den des Guten oder den des Bösen. Mephisto setzt all seine Verführungskünste ein, präsentiert Faust schließlich eine fleischliche Versuchung in Form des Gretchen. Faust verliebt sich in das schöne Mädchen, möchte sie unbedingt für sich gewinnen. Doch da ist noch eine wichtige Frage zu klären. Gretchen will von Faust wissen: „Nun sag‘, wie hast du’s mit der Religion?“ Faust ist um eine klare Antwort verlegen, windet sich, sucht Ausflüchte, denn er weiß, dass Gretchen gläubig ist und dass von seiner Antwort sein Liebesglück abhängen könnte.

In Unternehmen geht es zwar im Regelfall weniger spektakulär zu. Es geht nicht um gut oder böse, und selbst die fleischlichen Versuchungen haben meist eine andere Natur. Wie jeder Verantwortliche im Unternehmen muss gleichwohl auch der Business Partner zum ganz schwierigen Thema Loyalität für sich eine persönliche Einstellung entwickeln. Dies mag in klassischen Linienorganisationen noch ziemlich einfach sein. Aber in den trendigen Matrixorganisationen und noch mehr bei ‚Rollen von der Seite‘ – oder wie auch immer sich die

„Dotted Lines“ in der Praxis auswirken – ist Loyalität ein Dauerbrenner für den Business Partner, an jedem Tag, bei jedem Termin, bei jeder Entscheidung.

Sicherlich gibt es auch für einen Business Partner die klaren Ansagen durch seinen Vorgesetzten: „Durch Zwang schaffe ich Treue. Deswegen sind unsere Business Partner auch Mitarbeiter des Personalressorts. Wer bestimmt denn deren Bonus? Nicht der Geschäftsbereich, sondern ich als Personalvorstand. Wes' Brot ich ess', des' Lied ich sing'. Also das mache ich ganz ungeschminkt. Bevor ich eine Beurteilung mache, spreche ich natürlich mit den Kunden. Aber ich stimme die Zielerreichung nicht mit denen ab. Ich frage die Kunden einfach: Wie ist es gelaufen? Wie seht Ihr den, wie seht Ihr die? Dann höre ich ja eine Stimmung.“ In den meisten der analysierten Unternehmen war die Situation hingegen weniger eindeutig. Der Business Partner bewegt sich dort auf dem schmalen Grat zwischen HR und Business. Eine stabile Persönlichkeit und Grunddisposition ist dann sicherlich dem täglichen Kopf-über-dem-Wasser-halten nicht abträglich.

Die Karriere danach

Eigentlich ist heute keine Rolle im Unternehmen mehr eine Funktion auf Lebenszeit, die des Business Partners beschränkt sich üblicherweise auf Zeiträume von zwei bis fünf Jahren. Danach ist vieles möglich – im Grundsatz gibt es drei Möglichkeiten für die ‚Karriere danach‘: Vertikaler Aufstieg (z.B. vom Junior Business Partner zum Senior Business Partner mit größerem Verantwortungsbereich), veränderte Aufgaben im Bereich HR (z.B. als Themenexperte), andere Aufgaben in den Unternehmensbereichen. Ob diese dritte Option ein Risiko oder eine Chance sei, war nach Ansicht der Gesprächspartner ganz klar zu beantworten. „Dies ist doch keine Gefahr. Das ist das Beste was einem passieren kann im HR-Bereich. Deshalb wird es bei uns sehr stark gefördert. Wenn einige unserer Bereichsvorstände in Fachfunktionen aus dem Personalwesen kommen, mit höchster Akzeptanz, das ist doch das Beste für uns Personalleute. Was noch besser, allerdings seltener ist: wenn solche ‚Kapazitäten‘ auch wieder mal zurück in Personalfunktionen kommen und mit der dann eben noch weiter bereicherten Erfahrung den Blickwinkel von HR erweitern. Aber diese Manager passen dann meistens nicht mehr durch die HR-Türen“.

Im Zuge der generellen Auflösung längerfristig planbarer Karrierewege muss der Business Partner seine berufliche Zukunft ebenfalls in die eigene Hand nehmen. Dabei muss er in seinem Handeln zusätzlich denken, allerdings nach unserer Auffassung nicht in erster Linie. Wenn dieser Blick in die Zukunft nämlich dazu führt, es mit Niemandem zu verderben, bei keinem Thema anzuecken, Problemzonen zu vermeiden, füllt er seine Rolle bestimmt nicht zufrieden stellend aus. Die richtigen und wichtigen Mentoren im eigenen Hause kann er damit auch nicht von sich überzeugen.

VIII

THEMEN KREISEN UM DIE WERTSCHÖPFUNG

„From hire to fire“

Ein Großteil der täglichen Tätigkeit des Business Partners bewegt sich entlang der Entwicklungsphase eines Mitarbeiters im Unternehmen, startend mit dem Einstellungsprozess und damit dem Recruiting und endend mit dem Freisetzungsprozess und damit der Disposition. Gerade dies sind die typischen HR-Themen seiner Auftraggeber im Business. In den ‚atmenden‘ Organisationen der Gegenwart haben sie entweder zu wenige, zu viele oder die falschen Mitarbeiter.

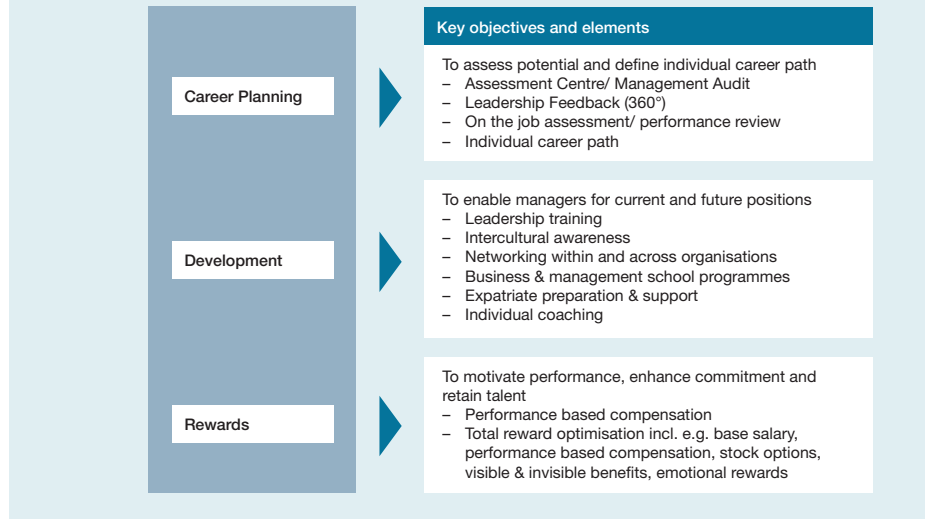
Beginnen wir von vorne: „Gute Leute ranschaffen, gutes Geld zahlen und die Welt ist perfekt“, fasste einer der Befragten die Erwartungshaltung an ihn zusammen. Ein Zweiter äußerte sich ähnlich: „Ich habe die Themen Ressourcenbereitstellung, Personalentwicklung und Nachfolgeplanung. Das sind alles Themen, wo Sie sehr dicht am Business sein müssen“. Mögliche Aufgaben sind dann die Unterstützung bei der quantitativen und qualitativen Personalplanung, die Entwicklung und Umsetzung von Ideen rund ums Personalmarketing, die Initiierung und Gestaltung von konkreten Recruiting-Events wie etwa Bewerbermessen und UniversitätsNetzwerke. Zudem ist der Business Partner bei der konkreten Bewerberauswahl gefordert, von der Einleitung über die Organisation und Durchführung bis hin zu einem vernünftigen Abschluss. Sowohl in individuellen Gesprächen als auch bei Assessment Centern kann dem Urteil des Business Partners im Diskurs mit den ebenfalls beteiligten Führungskräften eine zentrale Funktion zukommen. Wenn er beispielsweise auf die vereinbarten Maßstäbe des Unternehmens verweist, wenn er den Faktor Sympathie in die richtige Relation setzt, wenn er die ‚technischen‘ Aspekte im Gespräch wie Kündigungsfrist, Konkurrenzangebote, Wettbewerbsklauseln, Gehaltsvorstellungen nicht vergisst. Im Anschluss an das ‚Recruiting‘ ergibt sich oft nahtlos die fast noch wichtigere Aufgabe des ‚Onboarding‘, also eine effiziente Integration der neuen Mitarbeiter ins neue Unternehmen, die in den Gesprächen jedoch allenfalls vereinzelt angesprochen wurde.

Der Business Partner dreht damit auch an zwei weiteren großen Stellschrauben der Personalentwicklung. Zum einen die Mitarbeiterbindung („Retention“), bei der er die Motivatoren benennt, die Zielkonflikte beleuchtet, die Fairness unterstreicht. Zum anderen der Ruf des Arbeitgebers („Employer Branding“), bei dem er in oft heiklen Diskussionen die Wirkungen von internen Entscheidungen und Maßnahmen in die Außenwelt anschnidet sowie die Möglichkeiten seines Unternehmens für Positionierung bzw. Differenzierung im Stimmungswettbewerb der potenziellen Kandidaten zeigt. Diese Themen stellen sich derzeit wesentlich stärker in Asien und Amerika als in Europa. In den Wachstumsregionen haben europäische Unternehmen zum einen den Malus eines geringeren Bekanntheits- und Beliebtheitsgrades. Zum zweiten sind die dortigen Arbeitsmärkte heiß gelaufen, Mitarbeiter optimieren Karrieren und Gehälter durch ‚Job hopping‘. Ein Business Partner aus einer der besonders betroffenen Branchen fasste diesen Zustand zusammen: „Asien – es sind zu viele Firmen und zu wenig Talente. An den Guten ist ständig irgendjemand dran. Wer sind die Talente und was müssen wir bei ihnen machen? Schnell machen! Oder auch sein lassen. In jedem Fall müssen Analyse und Lösung rasch zur Verfügung stehen. Dies kann man schlecht aus dem europäischen Vakuum heraus machen, man muss vor Ort präsent sein, muss die Leute kennen, muss die Umstände kennen.“

Gegen die ‚generelle Linie‘ eines Unternehmens ist freilich auch der Business Partner auf verlorenem Posten. Wenn ein großes DAX-Unternehmen jahraus jahrein stets jede dritte obere Führungskraft auswechselt, wenn ein zweites DAX-Unternehmen die Reduktion des Managements nicht weit von einer fünfstelligen Anzahl verkündigt, wenn ein drittes DAX-Unternehmen konstant die interessantesten Führungspositionen von außen besetzt, dann wird auch ein Business Partner das resultierende Stimmungstief kaum auffangen können. Der im Folgenden beschriebene Rückzug auf das Formale ist dann oft das Resultat.

Inzwischen ist es nämlich wieder modern geworden, mitarbeiterbezogene Aufgaben von der Personalabteilung an die Führungskräfte zurückzudelegieren, weil HR keine Ressourcen oder keine Ideen mehr besitzt. Einer der Gesprächspartner brachte

Abb. 18: Eine besondere Kompetenz wird vom HR Business Partner bei Entwicklungsthemen – besonders für Führungskräfte – erwartet
Kompetenzspektrum Personalentwicklung (Beispiel – anonymisiert)



diese neue Denke auf den Punkt: „Verantwortlich für die Mitarbeiter ist immer die Führungskraft; der Personalbereich unterstützt nur noch die Führungskraft. Früher war es oft anders, der Personalbereich hat sich schwerpunktmäßig mit dem Mitarbeiter beschäftigt. Heute macht HR die Führungskräfte erfolgreich bei deren Wahrnehmung der Personalaufgabe.“ Dies ist zwar unseres Erachtens nicht völlig falsch, aber Verantwortung und Durchführung lassen sich nicht einfach an die Führungskräfte zurückdelegieren. Gerade der Business Partner wird auch in Zukunft seine Themen aktiv gestalten und nicht nur Probezeitformulare, Kostenstelleninfos oder Geburtstagslisten als ‚Reminder‘ an die zuständigen Führungskräfte mailen.

Schwerpunkt auf Entwicklungsthemen

Die Themenvielfalt des Business Partners mag beim oberflächlichen Blick auf seine tägliche Agenda breit erscheinen. Im Grunde kreisen die meisten Aufgaben – neben dem bereits dargestellten Recruiting – um die Zeit danach, um den Themenkreis Personalentwicklung von wichtigen bzw. erfolgskritischen Mitarbeitern, insbesondere auf der Führungskräfteebene. „Das ganze Thema Lernen, Entwicklung, Veränderung, dies ist für mich die hohe Schule; inklusive Leadership Development. Große Kunst, weil du hier nicht so viel mit Regeln operieren kannst“, beschrieb einer der Gesprächspartner den Stellenwert des Themas in seinem Unternehmen. Das Portfolio der Themen ist im folgenden Beispiel (vgl. Abbildung 18) exemplarisch dargestellt. Bei diesen Inhalten sollte sich ein Business Partner in der Meisterklasse bewegen, statt sich in Plattitüden zu verlieren.

Der Business Partner hat bei diesen Themen in der Tendenz eine gestaltende und weniger eine ausführende Rolle. Viele Aufgaben haben aber durchaus operativen Charakter. Auch für den Business Partner ist neben Konzeptarbeit und Powerpoint-Folie immer wieder Kärnerarbeit angesagt. Er kann sich nicht ausschließlich in großen Entwürfen, starken Formulierungen und brillanten Diskussionen verlieren. „Es ist ja nicht alles strategisch“, bemerkte einer unserer befragten Personalvorstände. Exemplarisch für die Qualifizierung hat dies ein anderer Gesprächspartner zusammengefasst: „Wir haben für die interne Ausbildung zwei Funktionen. Einmal bei der

Erstellung dieser Programme, dass wir das richtige Curriculum haben. Aber auch bei der Auswahl von den entsprechenden Trainern. Wir stellen uns eigentlich nicht vorne hin. Da werden wir vielleicht mal als Gasttrainer hereingeholt. Aber die Zeit, ein Training selber zu machen, haben wir einfach nicht.“

Im Mittelpunkt von Gehaltsdiskussionen

Schon immer, ebenso gegenwärtig und wohl auch künftig ist die Vergütung – sowohl hinsichtlich Niveau als auch Struktur – einer der Kristallisationspunkte unternehmensinterner Diskussionen. Sie wird es auch bleiben. Keine Mitarbeiterbefragung dieser Welt wird bei diesem Thema jemals hohe Zufriedenheit konstatieren können. Als Erfolg gelten bei Experten bereits Akzeptanzraten von vierzig Prozent. Zudem ist Vergütung die Messlatte für Anerkennung, Entwicklung, Leistung und damit für all die Aspekte, bei denen ein objektives Messen an seine menschlichen Grenzen stößt. Gehaltsdiskussionen sind also ein klassisches Aufregertema.

Im Themenkreis ‚Comp & Bens‘ mischt der Business Partner kräftig mit. Ein Interviewpartner beschreibt sein Selbstverständnis, das sich weniger am Gehaltsniveau als an den materiellen und immateriellen Motivatoren festmacht, folgendermaßen: „Wie bezahlen wir verglichen zum Markt, ist dies ausreichend oder nicht? Wie viel Bonus müssen wir zur Verfügung stellen? Performance Management ist das Thema. Wie können wir sicherstellen, dass wir eine Performance-Kultur haben?“ Bei diesen Themen wird er von seinen Führungskräften gefragt. Wenn diese nicht zum Business Partner kommen, dann fragt er eben bei ihnen nach. Ähnliche Kommentare waren von einigen anderen Studienteilnehmern zu vernehmen. Ihnen allen sind zwei Dinge gemein: die Brisanz des Themas Gehalt und der Reiz, daran mitwirken zu können.

Themen auf der Schattenseite

Ein weiterer zentraler Themenkreis ist die weniger geliebte Seite der Personalarbeit, die Beendigung von Arbeitsverhältnissen. Auch in diesem Themenfeld ist belastbares Know-how gefragt: „Unsere Business Partner haben alle eine solide arbeitsrechtliche Basis, so dass sie Sachverhalte schon gut beurteilen können und sogar einfachere Probleme selbst lösen. Wenn es allerdings hart auf hart kommt, dann braucht man einen stärkeren Backup, das Center of Expertise“.

Immer wieder geraten auch ganze Geschäftsbereiche in die Krise, der umfassende Personalabbau wird zum Thema, der jeweilige Business Partner kommt in den Fokus. Beispielhaft hierfür ist die folgende Schilderung: „Wir hatten vor drei Jahren in unserem XYZ-Bereich die Situation, dass wir einen Auftragseinbruch in der Größenordnung von 50 bis 60 Prozent hatten. Wir diskutierten dann, welche Maßnahmen zu ergreifen wären. Es gab unterschiedliche Alternativen und Perspektiven, abgeleitet aus der Geschäftseinschätzung und aus der erwarteten Business-Entwicklung. Greifen wir sofort zu Entlassungen oder versuchen wir, weil der nächste Aufschwung bevorsteht, eine Abpufferung durch personalpolitische Instrumente vorzunehmen? Da sind ganz wesentliche Gestaltungshinweise vom Business Partner gekommen. Im Ergebnis haben wir für eine Phase von einem dreiviertel Jahr die Arbeitszeit auf 28 Stunden abgesenkt; ohne Lohnausgleich. Wir mussten dann dennoch – das war eben traurig – die Personalanpassung vornehmen. Abweichend von der Projektion der Business-Sseite ist der Markt eben nicht zurückgekommen. Gerade aber hier sehe ich den Punkt, wie man auch in Krisenzeiten durch proaktive

Gestaltungshinweise und Vorgehensweisen einen Beitrag leisten kann.“ Zudem greifen Unternehmen immer stärker auf das Instrument Outplacement zurück, welches dann oft vom Business Partner koordiniert wird.

Einzelne Business Partner verstehen sich daneben auch als ‚Advocatus Diaboli‘ in der Organisation: „Ich schaue, in welchen Bereichen wir welche kritischen Entwicklungen haben. Beispiel: Wo haben wir eine hohe Fluktuation und woran liegt das? Hier machen wir Leaver-Interviews, suchen zusätzliche Mitarbeiter-Informationen, analysieren mögliche Management-Probleme. Diese Ergebnisse nutze ich natürlich als Plattform, um diese Sachen zu adressieren und effizient anzugehen“, meinte einer der Befragten und ergänzte: „Laufen wir in die richtige Richtung, gibt es Probleme, was ist richtig und was ist falsch, wo müssen wir nochmals justieren? Die hierfür erforderliche Vielzahl an Informationen kann man sich eigentlich nur selbst vor Ort besorgen“.

Auch kein Lieblingsthema: Kostenmanagement

Die Optimierung – sprich das Senken – der Personalfaktor- und Personalfunktionskosten gehört zum Alltagsgeschäft der meisten Business Partner. Erstaunlicherweise ist dies in den Interviews von den Befragten nur selten angesprochen worden. Dass diese Herausforderung auch in Zukunft bestehen bleibt, zeigt eindrücklich die folgende Stellungnahme eines Gesprächspartners aus einem stark mitarbeiterabhängigen Dienstleistungsunternehmen: „Meine Aufgabe ist, Personalkosten zu reduzieren, ohne dass der Deckel vom Topf fliegt. Das Wunder lautet, unsere Mitarbeiter dem Unternehmen, ihrer Arbeit und dem Kunden gewogen zu halten und ihnen trotzdem letztendlich eine Verschlechterung ihrer persönlichen Situation zuzumuten. Diese Zumutung besteht entweder darin, am Ende nicht mehr so viel Geld zu verdienen wie bisher oder zumindest nicht mehr die gleichen gewohnten Zuwächse zu haben. Oder es bedeutet eine Produktivitätssteigerung – wie man das so schön nennt – was nichts anderes heißt als mehr zu arbeiten. Oder effektiver zu arbeiten, sodass man letztendlich bisherige Freiräume aufgibt. Deshalb ist auch die Kommunikationsfrage so wichtig. Sie können mit Ihren Mitarbeitern, Sie müssen mit Ihren Mitarbeitern darüber reden, weil der Grat auf dem Sie da wandeln sehr schmal ist. Belasten Sie die Mitarbeiter zu stark, sind Sie sozusagen zu rüde, dann kippt Ihnen die Motivation dieser Menschen. Belasten Sie sie aber nicht stark genug, dann haben Sie nicht mehr die Ertragskraft, um das Unternehmen langfristig auf dem Erfolgspfad zu halten. Auf diesem schmalen Pfad müssen Sie laufen. Eine der vornehmsten Aufgaben der Business Partner ist es, allen, dem Management aber auch den einzelnen Mitarbeitern, diesen Pfad jederzeit immer wieder klar zu machen. Zu zeigen, wo der eigentlich ist.“

Bislang noch Lippenbekenntnisse

Es gab bei den Gesprächen auch solche Themen, die zwar als Aufgabenstellungen genannt wurden, die bei uns allerdings – mit Verlaub – nicht den Eindruck großer Ernsthaftigkeit hinterließen. Die Beschäftigung mit dem demographischen Wandel ist so ein Beispiel. Dem durchaus vorhandenen Problembewusstsein in Unternehmen folgen derzeit noch zu selten konkrete Taten. Ein exemplarisches Statement mag dies belegen. „Wenn Sie unser komplettes Unternehmen sehen, mit seinem Wachstum, und die Altersstruktur sowie die absehbaren Retirements dagegen halten, dann sehen Sie die kommenden Lücken und erforderlichen Einstellungsbedarfe“. Ein weiterer Befragter verweist dieses Thema in den Bereich der Makroökonomie und sieht sein Unternehmen derzeit noch nicht in Gefahr: „Demographischer Wandel. Alle wissen, dass wir

in diese Problematik hineinlaufen. Ich kann Ihnen sagen, bei uns werden wir erst später mit diesem Problem konfrontiert werden, weil wir in den letzten Jahren sehr stark gewachsen sind; insbesondere auch in Deutschland. Wir haben pro Jahr jeweils mehrere hundert Mitarbeiter rekrutiert, mit der Konsequenz, dass wir eine sehr stark verjüngte Belegschaft haben. Uns trifft dann dieses Problem, das die deutsche Wirtschaft gesamthaft trifft, erst vier bis fünf Jahre später.“ Es ist ja auch nichts Verwerfliches dabei, bei bestimmten Themen den Reifegrad, den Zeitpunkt, den Fortschritt abzuwarten – und doch bereits heute darüber zu sprechen. Richtige Lösungen sind ohnehin nicht vor morgen, oft erst übermorgen gefragt und dies auch nur in Unternehmen bzw. Regionen, um deren Attraktivität es nicht zum Besten gestellt ist.

Kein Thema: Personalcontrolling

Eine weiteres – anfänglich von uns noch erwartetes – Thema ist von keinem der befragten HR Professionals angesprochen worden: Die quantitative Legitimierung von HR durch ein substanzielles HR-Controlling oder die Etablierung von Konzepten aus dem Setzkasten der Human Capital-Theorie. Dies wäre an und für sich der zweite Königsweg oder Rettungsanker für HR – in Ergänzung zum Business Partner – auf der Suche nach Rolle und Status: Durch überzeugende Zahlen die gewünschte Achtung erhalten. Die Befragten wollen ihren Nutzen lieber in der Wahrnehmung ihrer Kunden als in den Zahlenkolonnen von Spreadsheets verankern und liegen damit unseres Erachtens richtig. Wirklich ist, was wirkt. Supportfunktionen wie HR werden niemals in die Profit- & Loss-Liga aufsteigen. Gerade die Effekte des Business Partners sind auch kaum in den üblichen Management by Objectives-Jahreszyklen und auf der Basis monetär-quantitativer Key Performance Indicators zu messen. „Man müsste eigentlich ein verzögertes Bonussystem haben. Man sieht die Effekte von Talent Management oder Talent Recruiting meistens erst in zwei, drei Jahren. Deshalb sind auch zu wenige wirklich darauf konzentriert, etwas Nachhaltiges zu leisten, hier und jetzt. Meistens geht es doch darum, eine Stelle so schnell wie möglich zu besetzen. Aber man denkt nicht darüber nach, was in zwei, drei Jahren sein wird mit diesem Kandidaten oder mit dieser Position und welcher Effekt am Ende dann noch übrig bleibt“.

Am besten mitten im Geschehen

Für den Business Partner ist die Etablierung von standardisierten Prozessen und seine eigene formelle Verankerung an deren Schlüsselstellen und Nadelöhren erfolgswirksam. Mittendrin dabei sein und dann auch noch konkreten Nutzen bei dem jeweiligen Anlass und für den jeweiligen Anfrager stiften, so muss die Ambition lauten.

Besonders unverhohlen wurde dies von einem Gesprächspartner wiedergegeben, weshalb seine Ausführungen im Folgenden weitgehend ungekürzt aufgeführt werden. Zugegeben, er stammt aus einem erfolgreichen und derzeit stark wachsenden Unternehmen, da fällt das Setzen und Checken von Spielregeln etwas leichter. Dafür ist aber dort auch das Selbstbewusstsein der potenziellen Foul-Spieler größer.

„Da kommt aber noch etwas dazu, und das ist das Thema, ich nenn es auch ruhig mal so: ‚Hüter der Ordnung oder Stifter von Ordnung‘. Da hat mal jemand zu mir gesagt: ‚Aber Sie sind doch nicht die Unternehmenspolizei!‘ und ich habe gesagt: ‚Na, ja. Manchmal schon auch ein bisschen‘. Das finde ich wichtig! Für mich hat HR auch die Funktion, Regeln zu setzen. HR muss dafür sorgen, dass es Regeln im Unternehmen gibt. Denn ohne Regeln gibt es keine Gerechtigkeit, keine Balance und

auch keine Abläufe. Wir haben die Prozesse so aufgesetzt, dass es ohne uns gar nicht geht. Da sind Filter und Trichter, sodass diese Prozesse automatisch über Personal laufen müssen. Wenn wir beispielsweise das Thema ‚Hüter der Ordnung‘ nehmen und daraus das ‚Setzen von Regeln‘. Das klingt ein bisschen martialisch, es ist aber nicht martialisch gemeint. Das ist mein Job, den ich sozusagen vom Vorstand habe, der dies wirklich auch so will. Wir sind vom Vorstand beauftragt, dafür zu sorgen, dass es dies und das gibt und dass es dann auch gut läuft. Ein Tarifvertrag ist eine Regel, eine Betriebsvereinbarung ist eine Regel, ein Recruiting-Prozess ist eine Regel. Jeder kann sich überall bewerben. Das wäre auch eine Regel, aber keine, die wir wollen.

Wie kommt man dann als Business Partner dazu, ernst genommen oder überhaupt irgendwie in Anspruch genommen zu werden? Das Zweite ist wichtiger: Überhaupt mal in die Lage zu kommen, dass man eine Gesprächskonstellation oder eine Lösungssituation kreiert. Damit dann auch noch ernst genommen zu werden ist schon der Folgeschritt. Wenn wir via Prozessautomatismen wirklich dafür sorgen, dass es keine Einstellung ohne Personal, keine Gehalts- und Vertragszusagen ohne Personal gibt, dann ist die Basis gelegt. Natürlich hilft der Betriebsrat auch dabei; bei vielen Dingen muss der Betriebsrat bekanntlich irgendwie zustimmen oder informiert werden. Auch das ist eine Regel: Betriebsrat nur über Personal. Der Schlüssel sind also Prozessautomatismen, weil man sonst nicht mehr Herr des Verfahrens ist. So kommen viele Manager mit ihren Themen – insbesondere wenn es um die Entscheidung geht – von selbst zu Dir. Weil es ohne Dich quasi nicht mehr geht.

Es geht aber noch weiter. Wie vermeidet man dieses ‚vermieden werden‘? Wer sich wie gerade beschrieben in den Prozess einklinkt, so dass jeder quasi automatisch vorbeikommt, vorbeikommen soll, muss Mehrwert stiften. Wenn Du keinen Mehrwert stiftest, dann bist du nur so eine Behörde, so eine blöde Behörde, die irgendwo einen Stempel draufhauen muss. Dazu hat keiner mehr Lust. Du musst also Mehrwert stiften. Dazu brauchst du auch die Leute, richtig gute Mitarbeiter. Wenn du keinen Mehrwert stiftest, dann bist du lediglich eine Störgröße, dann bist du nur noch so ein Policy-Hüter und so eine Art Mini-Polizei. Wo man nicht gerne hingehet. Aber über die man sagt, sie sind mächtig, aber eigentlich will ich da nicht hin. Zudem braucht es natürlich auch bei den Kollegen, die gerne eine Abkürzung nehmen, den grundsätzlichen Support vom Vorstand. Es bedarf eines Vorstands, der deine Regeln unterstützt, weil es seine Regeln sind. Schließlich brauchst du ein bisschen Mut, um deinen Kollegen zu sagen: ‚Es gibt nun diese Regeln. Ich erwarte schon, dass wir die hier einhalten und Du bitteschön auch!‘.

Dazu ein konkretes Beispiel: Wir haben dies ein paar Mal hier gehabt. Ein Manager, ein wichtiger dazu, versucht eine Abkürzung, Mitarbeiter einstellen, Headhunter beauftragen, Ausschreibung vermeiden, Gehaltserhöhung versprechen, Beförderung zusagen. Und so weiter, bequeme Abkürzungen statt definierter Prozesse. Darüber muss man diskutieren und auch streiten. Das haben wir gemacht: Gestritten und auch schon mal blockiert. Aber wenn sie dann beim zweiten Mal zu uns kommen, dann muss man auch dafür sorgen, dass sie eine gute Lösung bekommen. Also letzten Endes wollen Manager Nutzen sehen, und sie kommen zu dir, wenn du ihnen einen Nutzen versprichst. Eigentlich muss jeder Personaler erkannt werden als jemand mit Nutzen. ‚Was kann ich kriegen?‘ lautet die Frage. Führungskräfte wollen immer etwas kriegen. Sie kommen dann von selbst, wenn sie etwas bekommen. Also müssen wir dafür sorgen, dass sie etwas Gutes bekommen. Nur wenn sie etwas Ordentliches bekommen und dann trotzdem nicht zu uns kommen, dann müssen wir mit ihnen diskutieren.“

Diese Linie ist weit mehr als eine Einzelauffassung. Ein anderer Business Partner vertritt zumindest für die Personalbeschaffung die gleiche Einstellung: „Also beim Einstellungs-Prozess, da bin ich sehr stur. Dies ist ein Element, wo ich glaube, dass man sich – wenn man da nicht aufpasst – sehr stark mit indirekten Kosten voll saugt. Das haben große Unternehmen so an sich. Dann wird dort noch ein Kaufmann hingesetzt, dort noch eine Assistenz oder Ähnliches. Hier muss man fragen: ‚Was ist eigentlich der Wertschöpfungsbeitrag?‘ Da hat HR eine Rolle zu spielen, da bin ich sehr hart.“ Ein dritter Business Partner ergänzt in ähnlicher Weise: „Es gibt drei, vier Aufträge, die wir in dieser Rolle zukünftig erfüllen müssen. Das ist auch einer dieser Aufträge: Bringe Bewegung in den Konzern. Das ist dann auch ein Stück Change-Aufgabe und hat mit der Veränderung von Unternehmensbereichen zu tun.“

Veränderungsprozesse gestalten

Jedes Unternehmen steckt heute in zahlreichen Transformationsprojekten. Bei diesen seriellen, multiplen Veränderungen kommt dem Business Partner eine wesentliche Aufgabe zu. In vielen Unternehmen erhält er oder zieht sich die Rolle des Change Agents, bei dem die Fäden zusammen laufen. Auch wir halten das Thema Change Management für eine der zentralen Aufgaben und schlüssigen Themen, mit denen sich der Business Partner in das Unternehmen einbringen, wo er Mehrwert entwickeln, mit dem er Führungskräfte überzeugen kann. Da wir gerade erst kürzlich eine umfassende Studie zum Thema, ‚Change Management 2005: Bedeutung, Strategien, Trends‘ abgeschlossen haben, möchten wir das Thema hier nicht vertiefen, sondern auf diese Analyse mit ihren Schlussfolgerungen sowie weitere Literatur verweisen (Claßen 2005).

Damit ist der Business Partner immer dann besonders gefragt, wenn sich sein Bereich in grundsätzlicher Weise verändert, sei es eine Markterweiterung, eine Restrukturierung, eine Akquisition. „Wir haben ja eine ständige Anpassung unserer Organisation, da ist auch der Business Partner gefragt“, meinte einer der Interviewten. „Er unterstützt Designfragen, er moderiert Entscheidungsworkshops, er realisiert Trainingsmaßnahmen. Das ist sicherlich noch zunehmend“. Gerade Mergers & Acquisitions bieten sich dem Business Partner als dankbares Themenfeld an. Dies ist auch im Empfinden vieler Personaler und Changees das unangefochtene Formel Eins-Thema. Wer hier richtig mitmischen kann, hat es als Business Partner geschafft; er sollte allerdings auf der richtigen Seite des Tisches sitzen. Die Forderung der Befragten geht bis hin zur maßgeblichen Mitwirkung in der ‚Due Diligence‘ durch ‚HR Manuals‘, ‚HR Checks‘ und ‚HR Reviews‘. Die gegenwärtige Realität – so ein Befragter – sieht hingegen anders aus: „Das ist finanzgetrieben wie schon immer!“ Nach dem ‚Closing‘, während der ‚Post Merger Integration‘, beginnt das Spiel wieder von vorne und der Business Partner wird mit Sicherheit gefragt, insbesondere dann, wenn sich die versprochenen Synergien wegen zwischenmenschlicher Querelen, personalwirtschaftlicher Probleme und tarifvertraglicher Dispute nicht wie erhofft einstellen.

IX

WAS KOMMT NACH DEM BUSINESS PARTNER?

Vom Hasen und vom Igel

Kapital soll heute in den Bereichen investiert werden, die höchste Verzinsung versprechen. In diesem Wettbewerb haben die Querschnittsfunktionen, unter ihnen in besonderer Weise das HR-Ressort, nicht die besten Karten. Der ‚Business Case‘ von HR ist eher qualitativ als quantitativ, der ‚Return on Investment‘ liegt meist unter der geforderten Marge von 15-20 Prozent, die ‚Payback Period‘ bemisst sich in Jahren statt Monaten. Für den Vorstand ist dies oft zu weich, zu wenig, zu lange. Daher wollen die Support-Bereiche zumindest Mehrwert für ihre internen Kunden abliefern. Der Business Partner-

Finanzen soll aufschlussreiche und sinnvolle Controlling-Systeme liefern, nicht in Zahlengläubigkeit verharren und dies zu geringen Kosten. Der Business Partner IT soll moderne und reibungslose Informationstechnologie liefern, keine Technikverliebtheit zeigen und dies zu geringen Kosten. Der Business Partner-Einkauf soll günstige und einfache Beschaffungswege öffnen, keine unnötigen Hindernisse aufbauen und dies zu geringen Kosten. Der Business Partner-HR soll qualifizierte und motivierte Mitarbeiter liefern, nicht in Sozialträumereien versinken und dies zu geringen Kosten.

Wird aus dem Hinterherrennen hinter schwer erfüllbaren – möglicherweise sogar prinzipiell unerfüllbaren – Forderungen ähnlich der Fabel vom Hasen und vom Igel irgendwann, irgendwie, irgendwo einmal ein Zustand der Zufriedenheit mit dem Personalressort erreicht werden? Ist das Konzept des Business Partners dann erreicht, kann abgehakt werden, wird der Aufbruch zur übernächsten Entwicklungsstufe stattfinden? Ist heute bereits die nächste S-Kurve für die Personalfunktion absehbar, auch wenn sich die meisten Unternehmen derzeit noch am Beginn der gegenwärtigen Themen-Cluster HR Service Delivery Model und Business Partner befinden? Wir haben unsere Gesprächspartner genau dies gefragt: An welchen konkreten Weiterentwicklungen von HR arbeiten sie gerade? Wo sehen Sie HR in Ihrem Unternehmen in fünf Jahren? Welche Unternehmen sind für Sie die Vorbilder hinsichtlich der HR-Arbeit? Und überhaupt: Was ist ihre Idealvorstellung von HR-Arbeit? Herausgekommen ist im Wesentlichen ein „Weiter so!“ Wer dieses Kapitel in der Erwartung liest, den Business Partner einfach auslassen und bereits auf das nächste Rennen setzen zu können, wird enttäuscht werden. An der professionellen Konzeption und Implementierung des Business Partners führt wohl auf absehbare Zeit kein Weg vorbei.

„Weiß nicht“ als legitime Antwort

Wer heute ein Mikro vor die Nase gehalten oder einen Survey auf den Tisch gelegt bekommt muss fast schon eine klare Antwort produzieren. „Weiß nicht“ ist eine kaum mehr akzeptable Alternative. Erfreulicherweise ist dies in persönlichen Gesprächen anders. Die meisten unserer Befragten bekannten sich zu ihrer Unkenntnis über die zukünftige Entwicklung. Anbei eine nicht mal komplette Liste der „Weiß nicht“-Antworten auf die Frage nach der Folgeentwicklung auf den Business Partner:

- „Also ich weiß es auch nicht“.
- „Das haben wir uns in der Tat noch nicht überlegt. Also ich mir jedenfalls nicht“.
- „Also ich muss Ihnen ehrlich sagen: Weit darüber hinaus denken möchte ich schon deshalb nicht, weil der Business Partner noch weit weg ist“.
- „Ich sehe im Moment nicht unbedingt, dass das Konzept des Business Partners verändert wird. Ich kann mir derzeit gar nicht vorstellen, wohin sich das noch entwickeln sollte. Ich glaube, dass dies einfach auch noch die nächste Zeit so bleiben wird“.

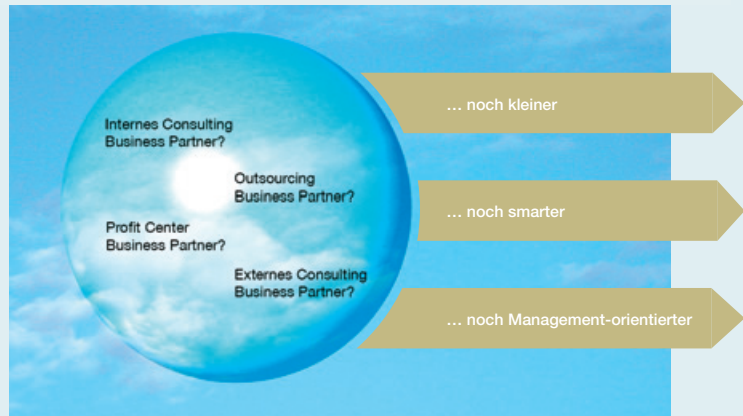
- „Wir sind auf diesem Wege. Aber das wird sicherlich noch einige Zeit dauern, bis man das erreicht hat. Was nach dem Business Partner kommt, dies kann ich ihnen heute noch nicht sagen“.
- „Wir sind erst am Anfang, da werden wir noch brauchen. Es ist noch zu früh, bereits jetzt zum Übermorgen etwas zu spekulieren“.
- „Wir werden auf jeden Fall am Grundkonzept des Business Partners festhalten, weil wir davon überzeugt sind“.
- „Wenn wir das umsetzen wie ich es mir vorstelle, dann wäre ich schon sehr zufrieden“.

Es ist also wohl noch ein gutes Stück Weg, auf dem uns die Idee vom Business Partner und seine konkrete Umsetzung beschäftigen wird. Ein Gesprächspartner meint dazu: „Ich bin hochskeptisch, wenn Personalleiter sagen: Ja, wir sind als Business Partner akzeptiert“. Ich neige eher dazu, das selbstkritisch zu sehen, auch HR kritisch zu sehen. Andere sind meines Erachtens zu euphorisch und haben noch lange nicht das erreicht, was sie vielleicht geglaubt haben zu erreichen. Also für mich ist letztlich die größte Herausforderung sich den schnell wandelnden Anforderungen der Zukunft immer wieder neu zu stellen.“ Ein zweiter ergänzte: „Man könnte ja mal die provokante Frage stellen – ist dieses Profil eines Business Partners überhaupt erfüllbar?“

Keiner will der Beste sein

Für eine vorstellbare Zukunft fehlen auch die Modelle. Es ist ein erstaunliches Phänomen in der deutschen und schweizerischen Personalerzunft, dass sich nahezu niemand als Vorbild, Marktführer, Trendsetter bei HR-Themen versteht. Es gibt lediglich wenige Personen und Unternehmen, die etwas Derartiges selbstbewusst von sich behaupten oder dies ‚vom Markt‘ zugeschrieben bekommen. In den meisten Fällen basiert diese Eigenwahrnehmung bei genauerem Hinsehen dann auch noch auf dem Erfolg des Unternehmens insgesamt, dem Image seiner Produkte, den Einladungen auf Konferenzen und nicht auf den Leistungen des HR-Ressorts im Speziellen. Der ein oder andere Dauerredner und Vielschreiber hat überdies inzwischen seine aktive Zeit bereits hinter sich. Dies ist an sich nicht schlimm, wirkliche Innovationen sind aber auch nicht mehr zu erwarten.

Abb. 19: Der Blick in die Zukunft für die Zeit „nach dem Business Partner“ bleibt diffus – es zeichnen sich drei Entwicklungslinien ab
Zukunft des Business Partners



Im Personalwesen ist vielmehr das Gefühl signifikanter Verbesserungsmöglichkeiten im eigenen Beritt verbreitet. Daher ist es für Externe, seien es Professoren, Berater oder Trainer, meist recht einfach, durch Defizitargumente und den mehr oder weniger konkretisierten Hinweis auf Verbesserungsmöglichkeiten rasch eine erhebliche Aufmerksamkeit zu erhalten. Zudem ist es immer wieder erstaunlich, dass man bei einem Meeting in Branche A die Behauptung aufstellen kann, Branche B sei in Personaladministration und Personalentwicklung dann doch deutlich weiter, und am folgenden Tag im Termin mit Branche B die Branche A unwidersprochen als Vorbild herausstellen kann. In der Personalerszene scheint derzeit fast völlig der Überblick, der Vergleich, der Maßstab verloren gegangen zu sein, was gut und was richtig ist. Mal gelten die Unternehmen mit engen Margen aufgrund des permanenten Drucks als führend; mal stehen die Unternehmen mit großen Margen infolge ihrer finanziellen Spielräume als wegweisend da. Mal sind es die Mega-Konzerne, die als Konsequenz der Größe zum Leuchtturm werden; mal spricht alles für kleine Organisationen, die durch den Vorteil der Nähe die wahre Avantgarde darstellen. Mal hört man auf Angloamerikaner, die wegen des grundsätzlichen und in Stein gemeißelten Vorsprungs als Vorbilder gelten; mal redet jeder über ‚Hidden Champions‘ aus dem Schwarzwald, die wegen eines charismatischen Unternehmensführers zur Messlatte werden.

Wer aber wurde nun konkret als Vorbild genannt? Aus den USA sind es primär die üblichen Verdächtigen wie Microsoft, HP, IBM, GE und Motorola, aus

Europa etwa Unilever, Shell und BP, aus Deutschland noch am ehesten Deutsche Bank sowie Lufthansa. Auch einige der befragten Unternehmen, die wir in Folge der zugesagten Anonymität nicht nennen möchten, können durchaus als ‚Leading Edge‘ bezeichnet werden. Als Ausweichreaktion zum Vorbild bleibt dann nur noch das ‚Customizing‘ oder ‚Best Practice‘. Dies ist auch nicht das Schlechteste. In den Worten eines HR-Verantwortlichen: „Ich schaue meistens nicht auf bestimmte Unternehmen. Ich glaube, man kann kein Unternehmen kopieren. Sondern man muss die Dinge wirklich verstehen, um sie in seinem Unternehmen implementieren zu können“. Der Business Partner bleibt wohl auch in Zukunft die Domäne eines ‚Best Fit‘-Vorgehens und lässt eher geringen Raum für ‚Best Practice‘-Konzepte.

Kein Ende der Geschichte

Der Begriff des amerikanischen Politikwissenschaftlers Francis Fukuyama aus dem Jahre 1992 vom ‚End of History‘ reflektierte die Epochenwende nach dem Fall der Mauer und adressierte ungewisse Zukunftserwartungen beim damaligen Blick auf den Jahrtausendwechsel. Diese These basiert auf Hegels Geschichtsphilosophie mit dem Grundgedanken von einem Abschluss sämtlicher Entwicklungen im Sinne einer allerletzten Synthese, bei der sämtliche Widersprüche aufgehoben sind. Einige Stufen tiefer, aber fast genauso apodyktisch wird gegenwärtig der Business Partner gehandelt, als finaler Zustand eines optimierten Personalbereichs und Krönung des bestmöglichen HR Service Delivery Models.

Ein Buch von Samuel Huntington über den ‚Clash of Civilizations‘ nur vier Jahre später sowie die vergangenen anderthalb Jahrzehnte Zeitgeschichte haben jedoch gezeigt, dass die Weltgeschichte nicht stehen bleibt. Ebenso wenig wird der Business Partner – auch wenn eine starke Vorstellung von einem ‚danach‘ gegenwärtig noch komplett fehlt – eine dauernde Stabilität von Rollen und Aufgaben der Personaler bedeuten. Das Leben geht weiter. „Schaun mer mal“, wie der größte deutsche Philosoph der Gegenwart, Franz Beckenbauer, auf die Frage nach der Zukunft antwortete.

Wenn die Zukunft nicht transparent ist, bleibt es eine erprobte Strategie, auf die Verlängerung der Gegenwart zu setzen. Im Regelfall ist damit ein geringes Risiko verbunden. Wirkliche Strukturbrüche und Paradigmenwechsel geschehen nicht so häufig. Bis sich eine neue Welt in voller Breite entfaltet, bleibt zudem meist genügend Zeit für eine rechtzeitige Reaktion. Gegenwärtig gleicht die Aussicht in die Zukunft noch dem Blick in die Kristallkugel. Es zeichnen sich freilich drei Entwicklungslinien ab (vgl. Abbildung 19), die weiter unten näher konkretisiert werden und die eher den Charakter von Verstärkungen und Verlängerungen haben. Zuvor soll allerdings die gegenwärtige Unsicherheit über künftige Perspektiven thematisiert werden.

Thema von heute und von morgen

Unsere bestimmt nicht allzu mutige Prognose ist, dass das Thema Business Partner noch mindestens diese Dekade und wohl auch noch am Beginn des zweiten Jahrzehnts des neuen Jahrtausends ganz heiß sein wird, bevor wesentliche Strukturbrüche und Herausforderungen völlig neuartige Themenstellungen auf das Tableau bringen werden. Wenn uns selbst, aber auch den befragten HR Professionals und schließlich sogar den HR-Gurus aus der ökonomischen Leitnation auf der anderen Seite des ‚großen Teiches‘ die Phantasie einer nächsten Generation derzeit noch abgeht, wollen wir hier zumindest drei – allerdings nicht trennscharfe – Entwicklungslinien aufzeigen, entlang derer sich der Business Partner vermutlich entfalten und weiter verbessern wird.

Dabei geht es unseres Erachtens um etwas anderes als den Sprung vom Business Partner zum strategischen Partner, den Lawler/Albers Mohrman als nächste Generation aufgezeichnet haben (vgl. Abbildung

4, Kapitel I). Dieser Entwicklungsschritt, nach dem HR ein kräftiger Beeinflusser der Geschäftsstrategie sein soll, in der Personen und Systeme das Unternehmen treiben, ist – wie wir meinen – überdies nicht erforderlich, ist außerdem etwas anmaßend und ist schließlich beinahe übertrieben. Vom ungeliebten Mauerblümchen zum begehrten Schmuckstück mag zwar eine Traumkarriere für jeden Personaler sein, dieses Märchen überlassen wir freilich lieber der Mythos-Maschine Hollywood.

Entwicklungslinie 1 – HR wird (noch) kleiner

Eine verbreitete und durchaus bejahte Vermutung ist, dass HR weiter schrumpfen wird und dabei eine zusätzliche Professionalisierung erfährt: „Personaler wollen oft zuviel. Wir wollen die tollen Business Partner sein, wir wollen akzeptiert und geliebt werden ohne Ende. Aber nebenbei wollen wir ganz viel Macht haben und alle Policies erfinden. Die Personalabteilungen der Zukunft sind aber kleiner als heute. Da werden weniger Leute sein, die aber mehr Kompetenz und Seniorität haben werden als heute. Die Admin wird tendenziell rausgehen oder kleiner werden. Die Zahl der Projekte und PE-Themen werden weniger werden. Personaler werden sich viel mehr begrenzen. Sie werden weniger Dinge tun, aber die dafür umso konsequenter lösen“. Ein anderer Personalvorstand meinte sogar: „Eigentlich wäre die Marschrichtung, HR obsolet zu machen. Ich arbeite daran, überflüssig zu werden“. Aber bereits er selbst erwies sich diesbezüglich als skeptisch: „Ob HR als Funktion dahin kommt, ist fraglich. Es geht HR wohl wie den Lehrern: Es kommen immer wieder welche nach, die betreut werden müssen, die entwickelt werden müssen“. An der kontinuierlichen Verschlinkung von HR führt aber – trotz des oder gerade mit dem Business Partner – wohl kein Weg vorbei.

Entwicklungslinie 2 – Der Business Partner wird (noch) smarter

Der Business Partner der Zukunft wird sicherlich seine verbliebenen administrativen Tätigkeiten fast hundertprozentig abschütteln, abschütteln müssen, weil eine andere Form der Wertschöpfung von ihm erwartet wird. Er wird auch besser werden müssen. Einige der Befragten prophezeien ein ‚schneller, höher, weiter‘ im Vergleich mit der gegenwärtigen Performance. Ein Studienteilnehmer erläuterte: „Ich

denke, dass wir uns im Grunde weiter optimieren werden. Nicht mit dem Fokus, billiger zu werden, das ist natürlich auch immer ein Aspekt. Mehr im Sinne der Qualität, sprich noch schneller reagieren zu können, noch validere Daten zur Verfügung zu stellen, den HR-Professionalisierungsgrad bei den Linienführungskräften um eine weitere Stufe zu verbessern“. Ein zweiter ergänzt: „Es geht um die konsequente Fortsetzung dessen, was wir mit dem Projekt ABC angetriggert haben“.

Entwicklungslinie 3 – Der Business Partner wird (noch) Management-orientierter

Denken und Handeln sind keine grundsätzlichen Widersprüche. Aber zu schnell handeln ohne zu denken oder aber zu viel denken ohne zu handeln kann durchaus problematische Konsequenzen haben: Schnellschüsse und Lähmungen. Natürlich sind die Selbstbilder der befragten Personaler in diesem Punkt gespalten. Zum einen: „Zu mir hat mal jemand gesagt: Du denkst zuviel. Die Personaler denken einfach zuviel und handeln zuwenig. Zuwenig praktisch.“ Zum anderen: „Ich bekomme andauernd die Vorstandsvorlagen vorab und maile immer zurück: Sachlich, fachlich richtig, aber ihr habt nicht nachgedacht. Ihr habt nicht nachgedacht und dabei versucht, einmal andere Wege zu gehen. Ihr habt nicht nachgedacht und nicht systematisch nachgeprüft, ob es auch andere Möglichkeiten gibt. Nachdenken! Denkt nach!“ Der Königsweg liegt sicherlich genau in der Mitte: Denken und Handeln, managen eben.

Parallelentwicklungen

Ein wesentlicher Trend für HR bleibt die Senkung der Personalfunktionskosten durch stärkere Standardisierung, Automatisierung und Zentralisierung. Dies bedeutet eine Homogenisierung und Fokussierung von HR-Produkten, der immer stärkere Einsatz von HR-IT-Systemen sowie die Zusammenfassung bisher verstreuter Tätigkeiten. Zum Thema Shared Service Center und zur Option Business Process Outsourcing ist es dann oft nicht mehr weit. HR wird also weiterhin besser und günstiger werden – zumindest in den definierten Kernbereichen. In dieser Grundsätzlichkeit vertreten die Befragten eine einheitliche Auffassung.

Wird sogar der Business Partner ausgelagert? In einem unserer Gespräche kam die Frage auf, ob am

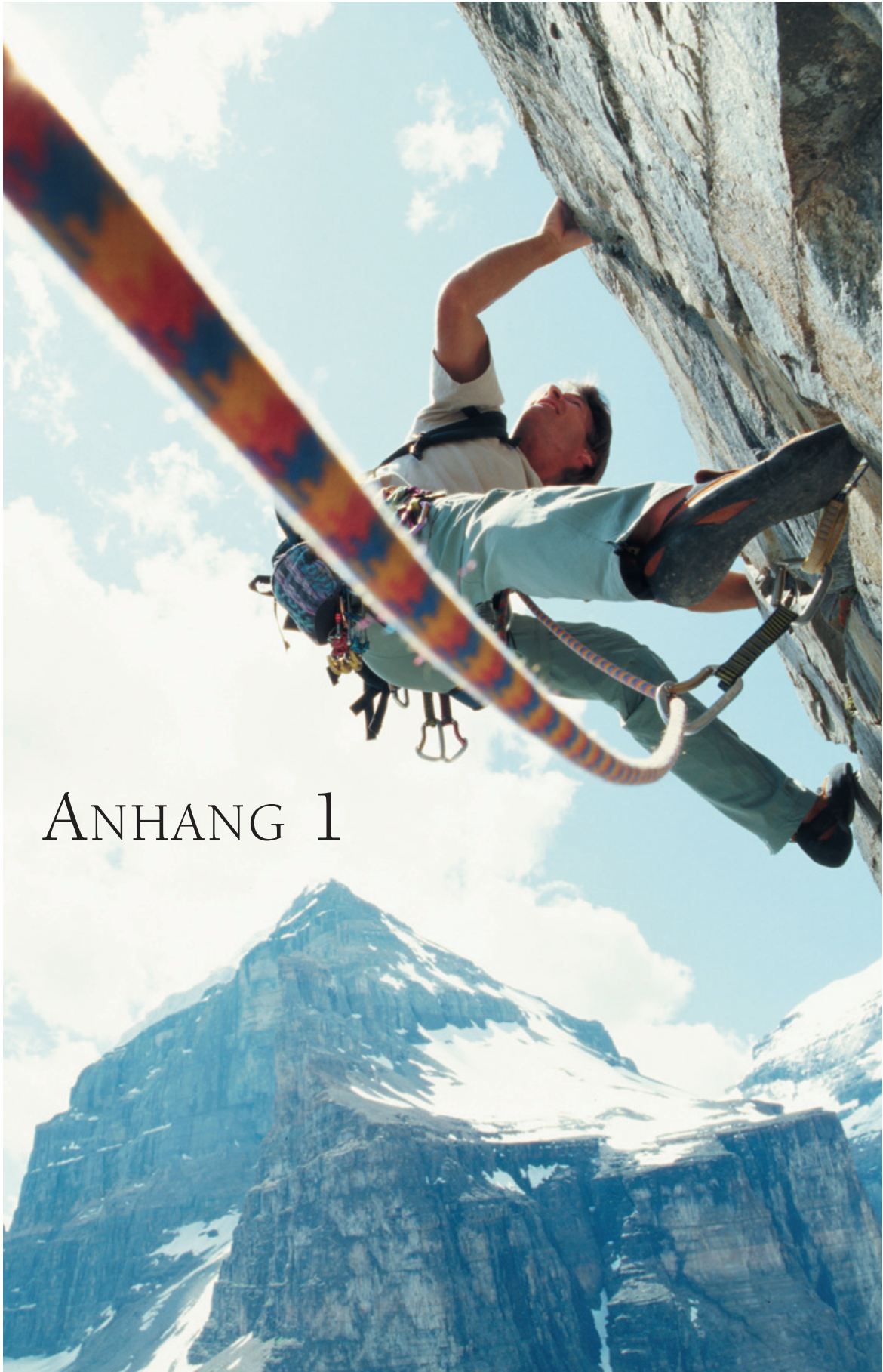
Ende aller Tage denn auch der Business Partner von außen eingekauft werden könne. Der Gesprächspartner kam zu dem Fazit: „Momentan nein! Weil insbesondere die Kenntnis des Unternehmens, das tägliche Dasein, das entsprechende Gefühl wichtig ist.“ Ein weiterer Gesprächspartner spekulierte über den Business Partner nicht als Cost Center, sondern als Profit Center. „Wir sind fest überzeugt, attraktive Preise und interessante Qualität bieten zu können. Über diese Kombination werden Sie – in einem mehrjährigen Prozess – im Unternehmen wertgeschätzt, man wird zum Teil des Business, kann sich sogar selber als Business aufstellen, wird über den Business Partner zum Business Player. Ich denke, dann haben Sie die höchste Weihe im Personalgeschäft erreicht.“ Ein dritter Gesprächspartner sieht die Zukunft ebenfalls in der eigenständigen „strategischen Beratung von Themen wie Organisation und Human Resources“, die sich dabei immer mehr des Labels Personal entledigt und zur echten Organisationsentwicklung wird.

Immer mehr erfüllen aber in unserer Wahrnehmung bereits heute externe Berater die brachliegenden Bedürfnisse der Bereichsmanager rund um Personalthemen. Viele Consultants sind zudem ebenfalls regelmäßig vor Ort und erhalten nicht selten eine stärkere Neutralitäts- und Kompetenzzuschreibung. Berater werden für den Business Partner zu einer echten Konkurrenz beim Blick auf die Make-or-buy-Entscheidungen seiner internen Kunden. Die befragten HR Professionals sehen dies gegenwärtig anders: „Ich glaube, dass sich das wahrscheinlich erst in etwa zehn Jahren verändern wird und dass einige Unternehmen dann anfangen werden, den Business Partner von außen einzukaufen“, wagte der für die Gegenwart noch zurückhaltende HR-Verantwortliche eines outsourcing-affinen Unternehmens eine langfristige Prognose. Ein zweiter Befragter sieht ebenfalls einen elementaren Unterschied zwischen den transaktionsorientierten HR-Administrationsthemen („hier ist die Fertigungstiefe gestaltbar“) und den steuernden Themen des Business Partners („hier ist auf keinen Fall eine Fremdvergabe möglich“). Wenn er sich hier mal nicht täuscht! In unserer Wahrnehmung ist das Outsourcing von Business Partner-Tätigkeiten an Consultants, Coaches und andere bereits im vollen Gange.

Einmischer und Vertrauter

Der Business Partner wird sich bei weitaus mehr Themen frühzeitig einmischen als derzeit noch üblich. Das Engagement der richtig guten und mutigen Vertreter der Zukunft zielt schon jetzt beispielsweise in das Thema Mergers & Acquisitions und zwar nicht erst in der Post-Merger-Phase, sondern bereits bei den mindestens genauso erfolgskritischen Zeiten der Due Diligence – dies nicht in Konkurrenz zu finanzwirtschaftlichen Analysen, sondern zur Präzisierung der mitarbeiterbezogenen Effekte. Ob der Business Partner damit und bei anderen Anlässen in der Gestalt des ‚Strategischen Partners‘ (Lawler/ Albers Mohrman 2003), durch ‚Co-Management‘ (ein Befragter) oder ‚mit einem ganz entscheidenden Part bei strategischen Unternehmensentscheidungen‘ (weiterer Befragter) zum heimlichen Kapitän des Unternehmens wird, mag dahingestellt bleiben. Als Person möglicherweise ja, als Funktionsträger HR sicherlich nicht.

Ganz zum Abschluss dieser Studie mag eine kleine Geschichte das ultimative Ziel des Business Partners verdeutlichen: Spannend ist es derzeit, in einem ICE-Zugabteil erster Klasse zu sitzen und einer Gruppe von anspruchsvollen und selbstbewussten Führungskräften aus einem dieser modernen und erfolgsverwöhnten Unternehmen der IT-, Biotech- oder Consulting-Branche zu lauschen. Die ‚Gefahr aus Asien‘ für den eigenen Arbeitsplatz ist ganz weit weg. Die Unzufriedenheit mit ‚dem Job‘ ist dennoch mehr als greifbar. Die Unterhaltung dreht sich um ganz elementare Probleme auf einem hohen Leidensniveau. HR-Themen spielen dabei zwar explizit kaum eine Rolle, aber im Grunde geht es dann doch darum: um Führung, um Motivation, um Anerkennung, um Entwicklung, um Vergütung, um Stimmung, um Gerechtigkeit, um Stil und um Kultur. Wenn der Business Partner bei diesen Themen in diesen Unternehmen etwas voranbringen kann, dann ist er auf einem sehr guten Weg. So meinte ein Befragter: „Ideal wäre: Wenn ein Manager ein Problem hat, wen ruft er dann zuerst an? Seinen HR Manager, seinen HR Business Partner.“



ANHANG 1

REZENSIONEN AUSGESUCHTER HR-LITERATUR

Human Resource Champions

von Dave Ulrich, Verlag: Harvard Business School Press, erschienen 1997, ISBN 0875847196, Preis ca. EUR 28,-

„Natürlich sollen wir HR abschaffen“, schreibt Dave Ulrich in der Einleitung seines 97er Buches Human Resource Champions. Aber nur, „wenn es keinen Mehrwert schafft und Leistung verhindert“. Dass HR einen Mehrwert bringen kann und vor allem, wie dies gelingt, wird in diesem Standardwerk der HR-Literatur geschildert. Zielgruppe sind Personalpraktiker auf der Suche nach umsetzbaren Ideen; theoretische Überlegungen oder eine Zusammenfassung von Forschungsergebnissen bleiben außen vor.

Einleitend schildert der Autor acht Herausforderungen, denen Unternehmen in der Zukunft begegnen werden, er beschreibt deren Implikationen für Führungskräfte und HR und räumt mit Mythen über den Personalbereich auf („Not anyone can do HR!“).

Es folgt das eigentliche Herzstück des Buches – die Charakterisierung der Rollen, die HRler in Unternehmen spielen können. Jede dieser vier Rollen definiert Ulrich durch ein Produkt, das es zu liefern gilt: Für das Ausführen der Strategie ist der Strategic Partner zuständig, mit dem Aufbau einer effizienten Infrastruktur beschäftigt sich der Administrative Expert. Die Aufgabe des Employee Champion ist es, das Commitment der Mitarbeiterschaft zu erhöhen, während der Change Agent den Aufbau einer erneuerten Organisation verantwortet. Nur dann, wenn die HR-Funktion jede dieser Rollen einnimmt, wird sie zum Business Partner.

„Becoming a Strategic Partner“ ist die Überschrift des nächsten Kapitels. Fünf Herausforderungen gilt es, auf diesem Weg zu meistern; beispielsweise empfiehlt der Autor die Einführung einer Balanced Scorecard für den Personalbereich. Erst dann ist es möglich, sich der eigentlichen Aufgabe eines strategischen Partners zu widmen – der Übersetzung der Unternehmensstrategie in konkrete Handlungen. Hierzu führt HR Organisationsaudits durch und passt bestehende Prozesse und Strukturen an die Unternehmensziele an.

Um Effizienzsteigerungen im Personalbereich kümmert sich in Ulrichs Modell der Administrative Expert. In einem ersten Schritt wendet er die Prinzipien des Business Reengineering auf HR-Prozesse an. Die nächste Stufe besteht darin, den Wertschöpfungsbeitrag einzelner Tätigkeiten zu hinterfragen und effektivere Wege zur Erledigung von HR-Aufgaben zu finden. An dieser Stelle beschreibt Ulrich verschiedene Optionen, z.B. Shared Service Center oder das Outsourcen von Aktivitäten. Außerdem definiert er ‚Dos and Don'ts‘ beim Aufbau von Shared Service-Einrichtungen.

Das folgende Kapitel ist dem Employee Champion gewidmet. Seine wichtigste Aufgabe besteht darin, das Commitment der Mitarbeiterschaft herzustellen bzw. zu erhalten. Dazu muss er den Interessen des Personals Gehör schenken und diese vertreten. Es gilt, die immer steigenden Forderungen von Seiten der Unternehmen (z.B. mehr Leistung, mehr Flexibilität) und die Interessen der Mitarbeiter in Balance zu bringen.

„Change happens.“ HR-Praktiker in der Rolle als Change Agents helfen ihrem Unternehmen, Veränderungsziele in möglichst kurzer Zeit zu erreichen. Drei verschiedene Formen von Change lassen sich nach Ulrich unterscheiden: Die Einführung neuer Programme und Prozeduren, die Veränderung von Prozessen sowie der Wandel der Unternehmenskultur. Es werden zwei Frameworks für eine erfolgreiche Umsetzung dieser Change-Maßnahmen vorgestellt.

Nach dieser ausführlichen Darstellung der HR-Rollen wendet sich der Autor dem Thema ‚HR for HR‘ zu. Ulrich empfiehlt die Definition einer HR Strategy, die Ziel und Fokus der Personalfunktion definiert. Der nächste Schritt besteht in der konkreten Umsetzung dieser Strategie. Dazu ist der HR-Bereich zu auditieren und anschließend Maßnahmen wie Umstrukturierungen oder die Durchführung von Qualifizierungsmaßnahmen anzustoßen.

Der Zukunft von HR ist das letzte Kapitel gewidmet. Noch nie war der Einfluss von HR auf die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens so groß wie heute, und er wird weiter steigen, so Ulrich. Aus diesem Grund ist es nicht nur Aufgabe von Persona-

lern, HR-Themen zu bearbeiten, vielmehr sieht er die Führungskräfte als hauptverantwortlich für HR-Aktivitäten. Eine Darstellung der „Challenges for the Future“ rundet das Kapitel ab.

Human Resource Champions ist einer der Longseller der HR-Literatur – zurecht. Vor fast zehn Jahren geschrieben, hat es zum neuen Selbstbewusstsein der Personalbereiche entscheidend beigetragen. Zahlreiche konkrete Handlungsanleitungen, Fragebögen und Praxisbeispiele sorgen dafür, dass sich die vorgestellten Ideen vergleichsweise leicht umsetzen lassen und vielerorts bereits implementiert wurden. Es ist und bleibt das Standardwerk zum Thema HR Business Partner und ein Muss für jeden, der in Sachen Personalarbeit mitreden will.



The HR Value Proposition

von Dave Ulrich und Wayne Brockbank, Verlag: Harvard Business School Press, erschienen 7/2005, ISBN 1591397073, Preis ca. EUR 33,-

The HR Value Proposition ist das neueste Werk des ‚HR-Papstes‘ Dave Ulrich. Gemeinsam mit Wayne Brockbank geht er der Frage nach, wie HR für alle Stakeholder eines Unternehmens, also Mitarbeiter, Linienmanager, Kunden und Investoren, einen Mehrwert schaffen kann. Auf knapp 300 Seiten begegnen dem Leser neben einer Vielzahl bewährter Konzepte aus den vorangegangenen Arbeiten der Autoren auch einige neue Ansätze.

Im ersten Kapitel stellen Ulrich und Brockbank das eigentliche Herzstück des Buches vor – ein Framework zum Wertschöpfungsbeitrag von HR. Dieser basiert auf fünf Elementen:

- Knowing external business realities
- Serving external and internal stakeholders
- Crafting HR practices
- Building HR resources
- Ensuring HR professionalism.

Für jedes dieser Elemente definieren die Autoren zwei bis vier Kriterien, die eine effektive HR-Funktion von einer ineffektiven unterscheiden. Was Personaler tun und wissen müssen, um die insgesamt 14 Kriterien zu erfüllen, damit befassen sich die weiteren Kapitel des Buches.

Als erstes schildern Ulrich und Brockbank die externen Faktoren, die den größten Einfluss auf ein

Unternehmen und seine Kunden haben: Technologie, (De-)Regulierung, Demographiewandel und Globalisierung. Es ist von entscheidender Bedeutung, dass die Personalfunktion bei Planung und Durchführung zukünftiger HR-Aktivitäten diese externen Einflüsse berücksichtigt. Zu jedem der vier Umweltfaktoren vermitteln die Autoren grundlegendes Wissen und benennen Quellen, mit deren Hilfe man sich ‚Up to Date‘ halten kann.

Der nächste Abschnitt des Buches ist der Wertschöpfung von HR gewidmet. Für Investoren spielt Personalarbeit laut Ulrich und Brockbank eine zunehmend wichtige Rolle, da der Wert eines Unternehmens in steigendem Maße von immateriellen Ressourcen abhängig ist. Des Weiteren gilt es, die Interessen und die Sichtweise der Kunden bei der Entwicklung und Durchführung von HR-Aktivitäten zu berücksichtigen. Das kann soweit führen, dass Kundenvertreter an Trainingsmaßnahmen des Unternehmens teilnehmen, wie dies General Electric seit einigen Jahren praktiziert. Linienmanager muss HR bei deren Bemühungen unterstützen, die Unternehmensstrategie zu implementieren und Unternehmensziele zu erreichen. Der Wertschöpfungsbeitrag von HR für die Mitarbeiterschaft besteht in der Weiterentwicklung von Wissen und Fähigkeiten sowie der Sicherstellung der Employability.

Kapitel fünf und sechs befassen sich mit der Frage, wie HR-Aktivitäten optimal gestaltet werden können. Zuerst liefern die Autoren zahlreiche, oftmals bekannte Konzepte zur Gestaltung der Personal-kernprozesse und des Performance Managements. Danach beschäftigen sie sich mit zwei Bereichen, die – so vermuten Ulrich und Brockbank – für HR in Zukunft an Wichtigkeit gewinnen werden: Dem Management von interner und externer Kommunikation sowie der Gestaltung von Prozessen. Auch hierfür werden Best Practices vorgestellt.

Anschließend wird auf die Entwicklung einer HR-Strategie eingegangen. Diese muss den Anforderungen aller Stakeholder gerecht werden sowie Unternehmensstrategie und Trends in der Umwelt berücksichtigen. Von der Planung eines Strategie-Workshops bis hin zur Identifizierung der Erfolg bringenden HR-Aktivitäten und deren Umsetzung wird der Prozess der Strategiefindung detailliert beschrieben. Dann schildern Ulrich und Brockbank, wie die HR-Funktion passend zur Organisationsform des Unternehmens aufgebaut sein sollte. Es werden Möglichkeiten zur Effizienzsteigerung von

operativen HR-Aufgaben (z.B. ESS, Outsourcing) und zur Vergrößerung der Effektivität bei taktischen und strategischen HR-Aktivitäten (z.B. Centers of Expertise) dargestellt.

Der Professionalisierung von HR sind die beiden folgenden Kapitel des Buches gewidmet. Angelehnt an Ulrichs ‚Human Resource Champions‘ werden fünf teilweise neue Rollen von HR-Mitarbeitern und deren Zuständigkeiten beschrieben: Employee Advocate, Human Capital Developer, Functional Expert, Strategic Partner und Leader. Daran anschließend beschreiben die Autoren, über welche fachlichen und überfachlichen Kompetenzen erfolgreiche HRler verfügen müssen.

Ratschläge zur Weiterentwicklung des Personalbereichs und der HR-Mitarbeiter runden das Buch ab. Nachdem allgemeine Prinzipien zur Gestaltung von Trainingsmaßnahmen geschildert wurden, stellen die Autoren den Aufbau eines Qualifizierungsprogramms für Personal vor. Im letzten Kapitel beschreiben Ulrich und Brockbank einen Vier-Stufen-Plan zur Transformation des Personalbereichs und die Implikationen wertschöpfender HR-Arbeit für General Management und HR Manager.

Insgesamt hält das Buch, was sein Titel ‚The HR Value Proposition‘ verspricht. Entlang des eingeführten Frameworks zeigen die Autoren auf nachvollziehbare Weise, wie Personalarbeit einen Mehrwert für alle Stakeholder eines Unternehmens schaffen kann. Zahlreiche Tipps und Tools sowie teilweise fast schon zu konkrete Anleitungen führen dazu, dass das Gelesene leicht umgesetzt werden kann. Möchte man etwas kritisieren, so ist es das Kapitel zu den externen Umweltfaktoren, das – so könnte man meinen – größtenteils aus Allgemeinwissen besteht. Auch haben sich hier und dort in Text und Tabellen kleine, aber ärgerliche Fehler eingeschlichen. Trotzdem, will man seinen HR-Bereich weiterentwickeln, so bietet dieses Buch wertvolle Anregungen und Unterstützung. Allein, das Business Partner-Konzept wird von den Autoren nicht mehr aufgegriffen, geschweige denn weiterentwickelt.



Creating a Strategic Human Resources Organization – An Assessment of Trends and New Directions

von Edward E. Lawler III und Susan Albers Mohrman, Verlag: Stanford University Press, erschienen 04/2003, ISBN 0804747024, Preis ca. EUR 47,-

Dass sich HR zu einem strategischen Partner wandeln muss, darüber herrscht weitgehend Einigkeit; dennoch haben sich Personalbereiche in den letzten Jahren erstaunlich wenig verändert. Dies ist die Kernaussage der Studie ‚Creating a Strategic Human Resources Organization‘ von Edward E. Lawler III und Susan Albers Mohrman. Die beiden Forscher des Centers for Effective Organizations untersuchten 2001 zum insgesamt dritten Mal die Personalarbeit mittlerer und großer Unternehmen in den Vereinigten Staaten. Im Fokus der Autoren stand die Frage, wie sich HR-Bereiche in Abhängigkeit von Entwicklungen in der Unternehmensumwelt seit 1995 verändert haben. Dazu wurden acht Themenbereiche untersucht:

- die Rolle und Aktivitäten von HR
- die HR-Aufbauorganisation
- Shared Service Units
- Outsourcing
- IT/e-HR
- Talent-Strategy
- HR-Kompetenzen
- die Effektivität von HR.

Einige wichtige Veränderungen konnten von den Autoren identifiziert werden. So ist die Zahl dezentraler HR-Generalisten und Service Teams, die einzelne Geschäftsbereiche unterstützen, seit 1995 angestiegen. Ebenfalls zugenommen hat die Tendenz, bestimmte HR-Dienstleistungen wie Training, Benefits and Compensation sowie die Bearbeitung rechtlicher Themen outzoursen. Darüber hinaus bewerteten die befragten HR Manager die Fachkompetenzen ihrer Mitarbeiter 2001 signifikant besser als in den vorangegangenen Jahren.

Diesen überwiegend positiven Entwicklungen stehen zahlreiche Bereiche gegenüber, in denen seit 1995 keine Veränderungen stattgefunden haben. Hier zu nennen ist die Rolle von HR bei der Entwicklung der Unternehmensstrategie und die Zeit, die Personal mit strategischen Aufgaben verbringen. Die Rotation von HR-Mitarbeitern in die Linie oder von Linienmanagern in den Personalbereich war 2001 genauso selten wie 1995, eine Zunahme

an ‚Business Partner Skills‘ auf Seiten der HRler wurde ebenfalls nicht festgestellt. Auch die Effektivität von HR-Bereichen, besonders im Management von Shared Services und Outsourcing-Prozessen, ist nicht gestiegen. Insgesamt zeigen sich Lawler und Albers Mohrman von dem geringen Ausmaß an Wandel überrascht und stellen sich die Frage, welche Faktoren Veränderungen der Personalbereiche begünstigen oder ihm entgegenstehen.

Als ein wichtiges Hindernis auf dem Weg zum strategischen Partner sehen sie fehlende Skills der HR-Mitarbeiter. In vielen Unternehmen ist die Zeit der Personaler bekannterweise an arbeitsintensive Themen wie Recruiting gebunden, so dass nur wenig Freiraum für eine Erweiterung von Kompetenzen und für wirklich wertschöpfende Tätigkeiten bleibt. Eine stärkere Anwendung von e-HR, vor allem für aufwändige verwaltende Tätigkeiten, wird als Lösung für dieses Problem gesehen: Der Einsatz von IT-Systemen für administrative Aufgaben war in der Studie mit einer größeren wahrgenommenen Effektivität nicht nur der administrativen, sondern aller HR-Aktivitäten verbunden. Ein weiterer Punkt, der in engem Zusammenhang mit der Entwicklung der Personalfunktion steht, ist die Unternehmensstrategie. Verfolgt eine Organisation eine wissens- oder informationsbasierte Strategie, so ist ihr HR-Bereich mit größerer Wahrscheinlichkeit Business oder strategischer Partner als in Unternehmen mit einem Fokus auf Wachstum oder Restrukturierung – was nicht weiter verwundert. Überraschend ist, dass die untersuchten Unternehmen relativ einfalllos in der Entwicklung ihrer High Potentials sind. Während regelmäßige Assessments und Trainingsmaßnahmen zum Standardrepertoire der Personalentwicklung gehören, sind Maßnahmen wie Jobrotation, Mentoring und Coaching eher selten.

Abschließend beschreiben die Forscher aufbauend auf ihren Ergebnissen die Zukunft von HR. Dazu unterscheiden sie drei Produktlinien von Personalbereichen: Die erste besteht aus grundlegenden administrativen Aufgaben und wird in Zukunft entweder verstärkt von IT-Systemen übernommen oder outgesourct. Der Fokus der zweiten, deutlich wertschöpfenderen Produktlinie liegt auf der Unterstützung von Linienmanagern bei der Umsetzung ihrer Business-Pläne. Diese Rolle wird von den Autoren als Business-Partnerschaft bezeichnet und muss von internen Personalpraktikern übernommen werden, da sie ein tiefes Verständnis des Unternehmens, sei-

ner Strategie und seiner Umwelt verlangt. Als strategischer Partner ist der Personalbereich für die dritte Produktlinie, die Mitgestaltung der Unternehmensstrategie, verantwortlich. Diese Rolle ist von einem Senior HR Manager auszufüllen, wobei die Frage offen bleibt, ob Personaler momentan über die Fähigkeiten verfügen, ein erfolgreicher Business oder strategischer Partner zu sein, so die Autoren.

‚Creating a Strategic Human Resources Organization‘ liefert einen guten Überblick über die Veränderungen im Bereich HR in den Vereinigten Staaten von 1995 bis 2001 – selbstbewusst behaupten die Autoren, die Publikation sei die beste auf diesem Gebiet. Allerdings drängt sich an manchen Stellen der Verdacht auf, dass Lawler und Mohrman wenig theoriegeleitet einfach alles mit allem korreliert haben, um zu Ergebnissen zu kommen. Für die Forschung von hoher Relevanz, bietet die Untersuchung dem HR-Praktiker insgesamt nur wenige wirklich neue Erkenntnisse und Impulse. Interessant wäre ein Abgleich mit dem Entwicklungsstand von HR in Mitteleuropa. Da Entwicklungen im Personalbereich zuerst in den USA auftreten und dann mit einiger Verzögerung über den Umweg UK in Deutschland, Österreich und der Schweiz greifen, ist die Zustandsbeschreibung USA 2001 keine allzu falsche Charakterisierung der HR-Bereiche der Gegenwart und nahen Zukunft in Mitteleuropa.



The Future of Human Resource Management

von Michael Losey, Sue Meisinger und Dave Ulrich (Hrsg.), Verlag: John Wiley & Sons, erschienen 04/2005, ISBN 0471677914, Preis ca. EUR 33,-

“What is the future of HR?” Diese Frage stellten Michael Losey, Sue Meisinger und Dave Ulrich führenden Köpfen der HR Profession. 45 Antworten, geschrieben von Praktikern und Forschern, finden sich in ‚The Future of Human Resource Management‘, dem Nachfolgewerk des 1997 erschienenen Buches ‚Tomorrow’s HR Management‘. Erklärtes Ziel der Herausgeber ist es, die Wahrnehmung der Leser für zukünftige Entwicklungen im Bereich HR zu schärfen; weniger im Vordergrund steht das Liefern von konkreten Lösungen.

Die Beiträge der Thought Leader wurden neun Kapiteln zugeordnet:

- Understanding and Managing People

- Invest in the Next Generation of Human Resource Professionalism
- Learn to Master and Play New Roles
- Discern, Create, and Adapt Culture to Business Conditions
- Rethink Organizations as Capabilities, not Structures
- See HR as a Decision Science and Bring Discipline to it
- Create Mutually Collaborative Ventures
- Live Globally, Act Locally

Mit der Rolle von HR als Business Partner befassen sich vier Autoren:

Geoff Armstrong betont in seinem allgemein gehaltenen Artikel die zunehmende Wichtigkeit des Human Capital für die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen; parallel steige die Bedeutung der Personalfunktion. Als hilfreiche Unterstützung von HRlern in dieser Situation beschreibt der Autor Berufsverbände wie das britische Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD) – dessen Direktor er ist. Wichtiger Bestandteil der Unterstützung ist in Armstrongs Augen die Zertifizierung von Personalern durch das CIPD. Diese ermögliche ihnen, einen größeren Beitrag zum Unternehmenserfolg zu leisten und sich damit über die Rolle eines Business Partners hinauszuentwickeln.

‘From Business Partner to Driving Business Success: The Next Step in the Evolution of HR Management’ ist Wayne Cascios Beitrag überschrieben. Um trotz zunehmender Automatisierung und Outsourcing von HR-Aktivitäten zu überleben, habe sich die Personalfunktion in vielen Unternehmen zum strategischen Business Partner entwickelt und trage zur Bottom Line bei. Die nächste Evolutionsstufe besteht darin, Human Capital Metrics für Faktoren wie das Arbeitsklima oder die Mitarbeiterbindung zu definieren und herauszufinden, welche HR-Aktivitäten sich positiv auf diese auswirken. Dann gilt es in einem zweiten Schritt, einen Zusammenhang dieser Metrics mit finanziellen Unternehmensergebnissen aufzuzeigen. So werde HR zum ‚Driver of Business Success‘.

Mit der Frage, was einen hervorragenden HR-Mitarbeiter ausmacht, beschäftigt sich Bruce Ellig. Neben der Rolle des Business Partners muss ein Personaler auch die des Employee Champion und des Respected Advisor einnehmen. Als Business Partner unterstützt er Linienmanager bei HR-Aktivitäten

und quantifiziert den finanziellen Nutzen dieser Projekte. Die Aufgabe des Employee Champion besteht darin, die Interessen der Mitarbeiter zu vertreten und dafür zu sorgen, dass sich die Belegschaft für das Unternehmen voll einsetzt. Personaler auf Vorstandsebene schlüpfen in die Rolle des Respected Advisor und müssen in dieser Funktion als glaubwürdiger Ratgeber gegenüber dem CEO auftreten, so Ellig.

Von einem günstigen Zeitpunkt für HR, sich zum Business Partner zu entwickeln, spricht Edward Lawler in seinem Beitrag, der eng an die ebenfalls rezensierte Studie ‚Creating a Strategic Human Resources Organization‘ angelehnt ist. Allerdings hätten es zahlreiche HR-Bereiche noch nicht geschafft, sich als Business Partner zu positionieren. Einer der Gründe für die ausgebliebene Weiterentwicklung liegt im Aufbau der HR-Bereiche, der noch immer auf die Erledigung operativer Aufgaben ausgerichtet ist. Um dieses Problem zu lösen schlägt Lawler vor, eine Einteilung von HR-Aktivitäten in drei Produktlinien vorzunehmen, die jeweils von verschiedenen Personengruppen bearbeitet werden. Produktlinie eins, administrative Dienste, soll zukünftig outgesourct oder durch IT-Unterstützung stark vereinfacht werden. Die zweite Produktlinie werde von HR Business Partnern übernommen, die Linienmanagern als Ratgeber zur Seite stehen und sie bei der Umsetzung der Unternehmensstrategie unterstützen. Eine weitere Gruppe von Personalern sollte auf Corporate Level installiert und an der Formulierung der Unternehmensstrategie direkt beteiligt werden (Produktlinie drei). Darüber hinaus schlägt der Autor eine Neugestaltung der Berichtslinien auf der ersten und zweiten Führungsebene des Personalressorts vor, um den neuen Fokus von HR auf strategische Aufgaben zu verdeutlichen. Allein mit einer neuen Struktur sei es nicht getan, mahnt Lawler; zusätzlich müssen HR-Mitarbeiter ihre Fähigkeiten erweitern.

Insgesamt ist ‚The Future of Human Resource Management‘ ein typischer Sammelband – mit allen Stärken und Schwächen. Sein Wert liegt darin, einen guten Überblick über zukünftige HR-Themen zu geben. Allerdings variiert die Qualität der Beiträge sehr stark, und es fällt auf, dass viele Autoren von ihnen entwickelte Ansätze hier noch einmal ‚recyclen‘. Somit eignet sich das Buch, um auf Entwicklungen im HR-Bereich aufmerksam zu machen und

Diskussionen anzustoßen; ein Leitfaden zur Lösung dieser Herausforderungen ist es nicht.



Strategic Business Partner – Aligning People Strategies with Business Goals

von Dana Gaines Robinson und James C. Robinson, Verlag: Berrett-Koehler Publishers, erschienen 3/2005, ISBN 1576752836, Preis ca. EUR 33,-

Während sich eine Vielzahl von Autoren mit der strategischen Ausrichtung der HR-Funktion beschäftigt, ist der Fokus des Buches von Gaines Robinson und Robinson ein anderer. Es ist ein Hands-on Guide für den HR-Praktiker, der die Rolle eines strategischen Business Partners ausfüllen möchte. Auf knapp 300 Seiten begegnet dem Leser ein Minimum an Theorie, dafür aber zahlreiche Frameworks und Checklisten, kleine Aufgaben sowie Beispiele aus der Unternehmenspraxis. Gegliedert ist das Buch in vier Teile: Im Anschluss an einen einleitenden Part beschreiben die Autoren in den folgenden Abschnitten die drei Hauptaufgaben eines strategischen Business Partners, nämlich den Aufbau von Partnerschaften, die Unterstützung strategischer Projekte sowie die Mitgestaltung der Unternehmensstrategie.

Zu Beginn des Buches stellen Gaines Robinson und Robinson vier Schlüsselkonzepte vor, die in den weiteren Kapiteln immer wieder aufgegriffen werden. Neben einer Einteilung von HR-Aufgaben in operative, taktische und strategische Tätigkeiten beschreiben die Autoren ein Framework, mit dessen Hilfe sich die Bedürfnisse innerhalb eines Unternehmens identifizieren lassen. Darüber hinaus wird erklärt, wie sich in Gesprächen mit Führungskräften die ‚richtigen Fragen richtig stellen lassen‘, und die wahren Kunden eines HR Business Partners werden definiert.

Danach folgt die Beschreibung der ersten Hauptaufgabe eines strategischen Business Partners: Der Aufbau von Partnerschaften. Hierfür sehen die Autoren drei Punkte als entscheidend an. Als erstes gelte es, Zugang zu den internen Kunden zu bekommen und in einem zweiten Schritt Glaubwürdigkeit aufzubauen. Dazu sei es nicht genug, Experte in Sachen HR zu sein, vielmehr benötige man zusätzlich ein tiefes Wissen über das Geschäft der Kunden. Die nächste Stufe bestehe im Aufbau einer Vertrauensbasis. Diese ermögliche, dass auch heikle

Themen zwischen dem strategischen Business Partner und den Linienmanagern besprochen werden können.

Teil drei des Buches beschäftigt sich damit, wie strategische Projekte durch einen HR-Praktiker identifiziert und unterstützt werden können. Um es vorwegzunehmen: Wer hier mehr als Basiswissen erwartet, wird bitter enttäuscht. Zur Identifikation von strategischen Projekten stellen die Autoren zwei Herangehensweisen vor. Die erste bestehe darin, Anfragen aus der Linie wie z.B. die Forderung nach einem 360°-Feedback-Instrument gemeinsam mit dem Auftraggeber noch einmal zu hinterfragen. „Welche Kompetenz auf Seiten der Mitarbeiter soll durch die Maßnahme gefördert werden, und wie unterstützt dies die strategischen Ziele des Unternehmens?“ Die zweite Möglichkeit zur Identifizierung von strategischen Projekten sei die Vereinbarung von Gesprächsterminen mit den internen Kunden. Während solcher Gespräche ließen sich die Kenntnisse über das Geschäft der Führungskräfte vertiefen und strategische Möglichkeiten identifizieren. Ist eine strategische Möglichkeit entdeckt, gelte es, das Projekt erfolgreich auszuführen. Von der Gewinnung der relevanten Informationen über die Auswahl einer effektiven Lösung bis zur Kontrolle der Ergebnisse wird dieser Prozess beschrieben.

Im letzten Abschnitt des Buches schildern Gaines Robinson und Robinson zunächst die Aufgaben eines Strategischen Business Partners bei der Definition der Unternehmensstrategie. Dann werden Faktoren innerhalb der HR-Abteilung dargestellt, die die Implementierung der Business Partner-Rolle unterstützen. Verschiedene wichtige Aspekte wie z.B. die Aufbauorganisation einer HR-Funktion oder die benötigten Kompetenzen eines strategischen Business Partners werden kurz andiskutiert. Für offen gebliebene Fragen haben die Autoren eine ausführliche Literaturliste zusammengestellt.

Insgesamt ist ‚Strategic Business Partner‘ ein klar strukturiert und leicht verständlich geschriebenes Do-It-Yourself-Buch. Hilfreich sind die vielen Ratschläge, Frameworks und Checklisten, die es für den Aufbau von strategischen Business-Partnerschaften sowie die Identifikation strategischer Möglichkeiten anbietet. Etwas getrübt wird der positive Gesamteindruck durch die inhaltlich recht knapp ausgefallenen Kapitel zur Durchführung von strategischen Projekten und zu den Aufgaben von HR bei der For-

mulierung der Unternehmensstrategie. Auch die eingestreuten Praxisbeispiele bringen in der Regel kaum neue Erkenntnisse. Dennoch, für nicht allzu erfahrene HR-Praktiker, die das Ziel verfolgen, Business-Partnerschaften mit den Führungskräften aufzubauen, ist das Buch eine nützliche Orientierungshilfe.



HR – The Business Partner

von Barbara Kenton und Jane Yarnall, Verlag: Elsevier, erschienen 5/2005, ISBN 0750664541, Preis ca. EUR 33,-

Umsetzbare Lösungen zur Neuausrichtung der HR-Arbeit möchte ‚HR – The Business Partner‘ von Barbara Kenton und Jane Yarnall liefern. Basierend auf Befragungen von Praktikern und Erfahrungen aus Beratungsprojekten haben die Autoren zahlreiche Tipps und Tools zusammengestellt, die dem Personal bei der Erfüllung der Business Partner-Rolle behilflich sein sollen. Untergliedert ist das Buch in drei Teile: ‚Shaping the Business Partnership, Developing the Key Skills‘ und ‚Assessing Your Progress‘.

In der Einleitung gehen Kenton und Yarnall kurz auf die Geschichte der Personalfunktion ein und beschreiben das Aufgabenfeld und typische Verhaltensweisen eines erfolgreichen Business Partners. Darüber hinaus zeigen sie wichtige Unterschiede in der Arbeit von externen und internen Consultants (Business Partnern) auf.

Darauf folgt Teil eins des Buches, ‚Shaping the Business Partnership‘. Zu Beginn dieses Abschnitts befassen sich die Autoren mit der (Neu-)Positionierung der HR-Funktion. Es müsse definiert werden, welchen Nutzen man durch die Einführung der Business Partner-Rolle erwarte (z.B. besseren Service bei geringeren Kosten), bevor in einem zweiten Schritt ein Brandimage und ein Marketingplan für den Personalbereich entwickelt werde. Daran anschließend beschreiben Kenton und Yarnall, wie die HR-Abteilung in Abhängigkeit von den Bedürfnissen der internen Kunden strukturiert sein sollte. In diesem Zusammenhang wird auch das Skillset der Personal, die Finanzierung der Funktion und der Einsatz von IT-Systemen diskutiert. Wie sich der einzelne HR-Mitarbeiter als Business Partner positionieren kann, erklärt das nächste Kapitel. Nach-

dem kurz auf den Aufbau von Partnerschaften mit Linienmanagern eingegangen wurde, stellen die Autoren Vor- und Nachteile von Rollen dar, die man im Beratungsprozess einnehmen kann (Experte, Lieferant und Prozessbegleiter). Außerdem geben sie dem Leser ein Framework an die Hand, mit dessen Hilfe sich in einem Beratungsgespräch die ‚Issues‘ des Klienten und mögliche Maßnahmen identifizieren lassen.

‚Developing the Key Skills‘ ist der nächste Abschnitt des Buches überschrieben. Zu Beginn schildern die Autoren die Phasen eines Beratungsprojekts anhand des ‚Consultancy Cycles‘. Den Schwerpunkt legen sie dabei auf die Klärung und schriftliche Fixierung des Auftrags; sie beschreiben, welche inhaltlichen Punkte in einem solchen Vertrag abgedeckt sein müssen und welche Fallstricke es zu umgehen gilt. Das zweite Kapitel des Abschnitts ist weiteren Skills, über die ein Business Partner verfügen muss, gewidmet. An dieser Stelle gehen Kenton und Yarnall auf die Themen Selbstreflexion im Beratungsprozess, Macht und Politik in Unternehmen und Networking ein. Wie man starke und effektive Beziehungen zu Linienmanagern aufbaut, erklärt das nächste Kapitel. Dazu sei entscheidend, ‚Rapport‘ herzustellen, eine Vertrauensbasis zu etablieren sowie Glaubwürdigkeit in die Personalfunktion und den einzelnen HR-Mitarbeiter aufzubauen. Darüber hinaus wird geschildert, welche potenziellen Belastungen es für eine Business Partner-Klienten-Beziehung gibt, und wie man damit umgehen kann. Mit dem Thema Change und der Rolle des Business Partners in diesem Kontext befasst sich das Kapitel am Ende dieses Abschnitts. Nachdem die Implikationen von Wandel für die Business Partner und andere Mitarbeiter im Unternehmen dargestellt wurden, gehen Kenton und Yarnall auf den Aufbau und Nutzen von Großgruppeninterventionen wie Open Space oder Real Time Strategic Change ein. Ferner wird der Umgang mit Widerstand im Changeprozess thematisiert, und es werden konkrete Praxisbeispiele für wertschöpfende HR-Arbeit beschrieben.

Im letzten Teil des Buches mit dem Titel ‚Assessing Your Progress‘ betonen die Autoren die Wichtigkeit, Projekte sauber abzuschließen und das Ende nicht unnötig hinauszuzögern. Außerdem wird erklärt, wie man die eigene Leistung als Business Partner systematisch bewerten kann. Mit der Messung des Impacts der Business Partner-Rolle für

das Unternehmen befasst sich das nächste Kapitel. In diesem Zusammenhang werden Tools wie die Balanced Scorecard, das aus der Organisationsentwicklung bekannte Modell von Kirkpatrick sowie einige moderne Ansätze wie der von Cabrera vorgestellt.

Eine abschließende Zusammenfassung und Reflektion der wichtigsten Erkenntnisse runden das Buch ab.

Alles in allem bietet ‚HR – The Business Partner‘ einem noch unerfahrenen Personalmanager einige nützliche Tipps und Ratschläge, beispielsweise zur Klärung und schriftlichen Fixierung von Aufträgen mit internen Kunden. Auch die zahlreichen Checklisten in dem Buch sind durchaus hilfreich. Auf der anderen Seite fällt auf, dass wichtige Themen der strategischen Personalarbeit unberücksichtigt bleiben. Die Autoren gehen z.B. nur am Rande auf die Verbindung von Unternehmensstrategie und HR-Aktivitäten ein. Neue, richtungsweisende Konzepte sucht der Leser ebenfalls vergebens. Folglich ist das Buch kein Must-Read der Business Partner-Literatur; ähnliche Inhalte lassen sich in vielen Büchern zu den Themen Coaching und Prozessbegleitung finden.



Personalstrategie – Personalmanagement als Business Partner

von Heinz Klinkhammer (Hrsg.), Verlag: Luchterhand, erschienen 12/2002, ISBN 3472052066, Preis EUR 39,-

Den Wandel der HR-Funktion vom ‚alimentierten Administrator‘ zum kompetenten internen Servicebereich möchte ‚Personalstrategie – Personalmanagement als Business Partner‘ am Beispiel der Deutschen Telekom aufzeigen. Herausgegeben von Heinz Klinkhammer, Personalvorstand des größten deutschen Telekommunikations- und IT-Dienstleisters, widmet sich das Buch vier Schwerpunkten:

- Personalstrategie im Kontext der strategischen Unternehmensführung,
- Organisation der strategischen Personalarbeit,
- Strategien der betrieblichen Bildung und Personalentwicklung,
- Strategisches Management der Arbeitsbeziehungen.

Zu jedem dieser Themen wird die Herangehensweise der Deutschen Telekom geschildert und durch Beiträge von Wissenschaftlern, Unternehmensberatern sowie Sozialpartnern ergänzt.

Mit der Verzahnung von Personal- und Unternehmensstrategie befasst sich der erste Teil des Buches. Zu Beginn beschreibt Heinz Klinkhammer die mit der Privatisierung der Deutschen Telekom und der Liberalisierung der Telekommunikationsmärkte verbundenen Herausforderungen an die Personalarbeit des Konzerns. Ein strategisches Transformationskonzept zur Förderung (mit)unternehmerischer Orientierung der Mitarbeiterschaft wird von Rolf Wunderer vorgestellt. Wie neben den Kostenaspekten des Personals auch seine Wertbeiträge in ein strategisches und operatives Personalcontrolling integriert werden können, skizziert Rainer Strack. Hermann Sendele vergleicht den Stellenwert des Personalmanagements in Deutschland und den USA und kommt zu dem Schluss, dass HR-Bereiche amerikanischer Unternehmen bei der Mitgestaltung strategischen Wandels bereits eine deutlich größere Rolle spielen als ihre deutschen Konterparts.

Der zweite Abschnitt des Buches greift strategische Fragen der Organisation der Personalarbeit auf. Die ‚virtuelle‘ Netzwerkorganisation als tragendes Organisationsprinzip zur Strategieformulierung und den Planungsprozess zur Verzahnung der HR-Strategie mit der Unternehmensstrategie der Deutschen Telekom erklären Albert Henn und Heiko Weckmüller. Wie eine innovative Organisation der Personalarbeit aussehen kann, damit beschäftigt sich Christian Scholz und definiert drei potenzielle Rollen der HR-Abteilung: Devoter Diener, Business Partner und dominanter Despot. Ewald Scherm erläutert, welche Personalaufgaben von der Dachgesellschaft einer Managementholding wahrgenommen werden sollten und geht auf die Besonderheiten des Controllings zentral gefällter Personalentscheidungen ein. Die Einsatzmöglichkeiten von ‚E-Anwendungen‘ für das Personalmanagement werden von Wolfgang Jäger beschrieben. Wilhelm Schmeisser stellt in einem theoretischen Beitrag vier Ansätze vor, die bei der Analyse von ‚Personalproblemen‘ und der Gestaltung von Lösungen angewandt werden können.

Der Führungskräfte- und Personalentwicklung ist Teil drei gewidmet. Hans-Dieter Rüter gibt zunächst einen Einblick in die internationale Führungskräfteentwicklung der Deutschen Telekom. Im Anschluss schildert Rolf Praml Gründe für den Aufbau einer Corporate University und beschreibt ihre Aufgaben sowie Vor- und Nachteile, die mit der Einrichtung einer solchen Institution verbunden sind. Aus einer theoretischen Perspektive argumentieren Gerhardt Ortner und Claudia Thielmann-Holzmayr für eine Betrachtungsweise des Personals als Vermögen, nicht als Kostenfaktor, und zeigen Ansatzpunkte zur bilanziellen Bewertung und Dokumentation des betrieblichen Personalvermögens auf. Die Einführung des tarif- und betriebspolitischen Konzepts der Lernzeitkonten als Möglichkeit zur Unterstützung lebenslangen Lernens wird von Hartmut Seifert diskutiert.

„Strategisches Management der Arbeitsbeziehungen“ ist der letzte Teil des Buches überschrieben. Die Gestaltung der Arbeitsbeziehungen bei der Deutschen Telekom und die Arbeit des zu diesem Zweck gegründeten konzern-internen Arbeitsverbandes beschreiben Dietmar Welsau und Dietmar Frings, bevor sich Berndt Keller mit dem größten Zusammenschluss in der Geschichte der Gewerkschaften und der Entstehung der Dienstleistungsgewerkschaft ver.di befasst. Die Entwicklung der betrieblichen Mitbestimmung innerhalb der Deutschen Telekom aus Sicht der Arbeitnehmervertretung wird von Wilhelm Wegner vorgestellt. Rüdiger Schulze geht auf die Herausforderungen für Arbeitnehmervertreter in global agierenden Unternehmen ein und plädiert für die Einhaltung von sozialen und ökologischen Mindeststandards.

Alles in allem ist „Personalstrategie – Personalmanagement im Wandel“ ein klar strukturiertes und anschaulich geschriebenes Buch. Die Beiträge decken ein vergleichsweise breites Spektrum aktueller Personalthemen ab und bieten einen recht guten Einblick in die HR-Aktivitäten eines international agierenden Konzerns. Ein umsetzungsorientierter Do-It-Yourself-Guide, gespickt mit innovativen Ansätzen, ist es jedoch nicht. Somit wird der noch unerfahrene HR-Praktiker bei der Lektüre vermutlich leicht übertragbare Anregungen für seine Arbeit vermissen; einem gestandenen Personaler sollte ein Großteil der Inhalte hinlänglich bekannt sein.



Personalmanagement im Wandel – Vom Dienstleister zum Business Partner

Peter Speck/Dieter Wagner (Hrsg.), Verlag: Gabler, erschienen 7/2003, ISBN 340912408X, Preis EUR 49,90

„Personalmanagement im Wandel – Vom Dienstleister zum Business Partner“ wurde anlässlich des 65. Geburtstages von Professor Ackermann, Inhaber des Lehrstuhls für Personalmanagement an der Universität Stuttgart, herausgegeben. Die 17 Beiträge des Sammelbandes, geschrieben von Vertretern aus Praxis und Forschung, beschäftigen sich mit einer Vielzahl an Themen, die mit der Weiterentwicklung des HR-Bereichs (teilweise nur im weitesten Sinne) verbunden sind.

Der erste von insgesamt vier Teilen des Buches ist mit „Anforderungen an das Personalmanagement“ überschrieben. Im Anschluss an ein etwas lehrbuchhaft-trockenes Kapitel zum Thema „Strategisches Human Resource Management“ von Peter Conrad fasst Shaun Tyson empirische Befunde zum strategischen Beitrag von HR am Unternehmenserfolg zusammen. Im letzten Kapitel dieses Abschnitts beschreibt Erich Zahn den Forschungsstand zum Einfluss der Unternehmensführung auf Strategie und Weiterentwicklung einer Organisation.

Part zwei setzt sich mit der Rolle des Personalmanagements als Dienstleister auseinander. Einige grundlegende Punkte zum Personalmanagement bei Unternehmensgründungen werden im Kapitel von Eduard Gaugler angesprochen; Peter Horváth und Damir Kralj setzen sich mit der Preisfindung von Beratungsleistungen und Vergütungssystemen von Consultants auseinander. „Personalmanagement – Strategisches Outsourcing oder operative Selbstauflösung?“, diese Frage stellt sich Christian Scholz in seinem Artikel und plädiert für den Aufbau einer virtuellen Personalabteilung.

„Speziellen Aspekten für das Personalmanagement als Businesspartner“ ist der dritte und gleichzeitig umfangreichste Teil des Buches gewidmet. Sehr theoretisch setzen sich die Autoren Bahner, Hils und Hitzel mit der „Personalentwicklung als Investition in das Humanvermögen“ auseinander, bevor Daniela Eisele, Heiko Fellmann und Sonja Festerling Forschungsergebnisse zur strategischen Nutzung von e-HRM vorstellen. Im nächsten Kapitel gibt Günther Fleig einen vergleichsweise oberflächlichen Einblick

in das Selbstverständnis von HR bei DaimlerChrysler; Klaus Werner Frink, Gerhard Hettinger und Josef Irsigler beschreiben in ihrem Beitrag, wie durch vertrauensvolle Zusammenarbeit von Unternehmensleitung und Betriebsräten bei der Firma Bürkert Arbeitsplätze gesichert und neue Stellen geschaffen werden konnten. Die Personalarbeit bei der Sick AG wird mit wenigen Worten und vielen Abbildungen von Rudolf Kast geschildert. Wie man das Personalmanagement mit Hilfe einer HR Scorecard steuern kann, erklären Martin Meyer und Walter Jochmann. Neue Chancen für HR legt Michael Reiss in seinem Kapitel ‚Mass Personalization – An Internet-enabled Strategy for e-HRM‘ dar, die Bedeutung des Human Capital im Zusammenhang mit Basel II beschreibt Werner Rössle.

Der letzte Teil wendet sich dem Thema ‚Interkulturelles Personalmanagement‘ zu. Mit der neuen Rolle des HR-Bereichs beschäftigt sich Sanitago Garcia Echevarria. Zwei Personalpraktiker des Unternehmens Festo, Corinna Jaron-Theiler und Peter Speck, stellen das internationale Personalentwicklungsprogramm ihres Unternehmens vor. Mit der Personalarbeit in den neuen Bundesländern und der Frage, wie diese von Forschern mit unterschiedlichem kulturellen Background beurteilt wird, setzen sich die Autoren Steger, Lang und Wagner auseinander.

Insgesamt ist ‚Personalmanagement im Wandel – Vom Dienstleister zum Business Partner‘ keine Empfehlung, weder für Forscher noch für Praktiker. Zwar decken die Beiträge ein weites Spektrum an Themen ab, allerdings fehlt dem Buch ein klarer Fokus. Die Untergliederung in vier Teile und die thematische Zuordnung der einzelnen Beiträge passt nicht; teilweise fragt man sich, was einzelne Kapitel mit dem Thema ‚Personalmanagement‘ zu tun haben. Darüber hinaus schwankt die Qualität der Beiträge sehr stark. Lesenswert sind nur wenige Kapitel, wie das von Scholz, der Artikel von Weiss sowie der Beitrag der Personalpraktiker der Firma Bürkert. Was bleibt ist die Erkenntnis: Nicht überall, wo Business Partner drauf steht, ist auch Informatives zum Thema Business Partner drin.



ANHANG 2



KOMPETENZPROFIL SENIOR HR BUSINESS PARTNER VON ABC

(anonymisiertes Beispiel, nicht übersetzt)

POSITION DESCRIPTION

Position Title	Senior HRBP
Division	Global HR Business Partners (HRBPs)
Level	Senior (1st)
Location	Worldwide

POSITION SUMMARY

Enable the customers (managers and employees) to execute their business strategies by:

1. Provide strategic change management (strategic partner) and operational expertise to the business
2. Provide organizational effectiveness consulting to client management team
3. Drive development & implementation of the required HR solutions to the business (i.e. core governance processes)
4. Team with client management to drive business results by using and enabling the right employee capability, organizational productivity and engagement
5. Develop and execute the HR strategy for business area in alignment with the business strategy
6. Coach managers in leadership capabilities and act as a 'role model' of leadership
7. Ownership of projects, tasks, rollouts etc.

DIVISION SUMMARY

Building the industry's most valuable people by

- Service delivery excellence
- Business change enablement
- Talent development (incl. leadership, learning and global governance processes)

Our main purpose within the HR Business Partner organization is to enable our customers (managers and employees) to execute our global ABC strategy. We act as the interface to all our customers (in- and outbound) together with the Shared Services Partners and have to ensure "business sense" first and foremost (gatekeeper principle).

SCOPE & METRICS

1. Accomplishments of the business plan objectives
2. In a stable work environment, provide HRBP support to org ranging up to 400 employees and focus on 30 managers. (Will depend on numerous factors In start-up situation, size of organization is less relevant / Things to be considered such as geographical spread, language, legal and cultural differences)
3. 270° Feedback (including customer satisfaction)
4. Number of escalations solved versus number of escalations elevated up (Mgmt. Judgement)

KEY RESPONSIBILITIES

Key Accountabilities/Functions	% of time
Strategic Partner: <ul style="list-style-type: none"> – Translate key business challenges into HR demands – Participate in business planning with peers in the business – Actively participate and contribute to Global and Regional HR projects – Management coaching, consulting & conflict management 	35 %
Operational Excellence: <ul style="list-style-type: none"> – Enable and facilitate core management and employee processes in the organization such as Talent Management, Succession Management and Performance Management (including rewards and recognition, career management, diversity) – Accountable for management reporting (including delegation) such as results, headcount planning, Employee Survey results etc. – Accountable for COE and SSC SLAs – Own management and employee relations and communication activities for respective service area 	30 %
Change Agent: <ul style="list-style-type: none"> – Develop and implement HR solutions in collaboration with COE and SSC – Support strategic/operational business change processes (accountable for HR part) 	35 %

KEY EXTERNAL & INTERNAL CONTACTS

Contact	Level of interaction (ongoing)
Managers	High
Employees	Low
Global HR	High
SSC	Middle
COE	Middle
Finance	High
Legal	Middle
External (3 rd parties, applicants, vendors etc.)	Middle

QUALIFICATIONS, EXPERIENCE & KNOWLEDGE

ABC Core Competencies	Level (1-4)
Customer focus: Ability to demonstrate concern for meeting and exceeding immediate and future needs of customers. Responds to customers with the appropriate level of urgency. Takes personal ownership in ensuring that customer's expectations are met. Uses customer feedback for developing future-oriented customer service strategies.	4
Teamwork: Ability to work collaboratively with others to achieve group goals; energizes people to work together to accomplish business results. Takes responsibilities for ABC team activities and stretch beyond own personal role and functional area. Masterfully integrates people and resources to achieve high levels of synergy.	4
Continuous Learning: The drive to expand one's own professional capabilities to fuel the continued/ongoing growth and success of ABC. Actively identifies own development needs and seeks development opportunities to close gap. Continuously seeks opportunities to gain additional exposure and experience.	3

HR Core Competencies	Level (1-4)
<p>Operational Excellence: The operational delivery of HR activities to the business (HR Functions). Knowledge of the value of and capabilities of HR technology. Knowledge and ability to apply ABC products. Ability to make suggestions for internal application. Knowledge of and ability to use organizational and Human Resource processes to effectively support and drive the business.</p>	3
<p>Act as "Vorbild": Act as „Vorbild“ is the process of influencing the behavior of other people toward group goals in a way that fully respects their freedom. It is a function of knowing yourself, building trust among colleagues, and taking effective action to realize your own potential. „Vorbilder“ is also known as a „role model“ and can exist at any level in the organization.</p>	4
<p>Organizational Agility: Knowledge of ABC business, organization and culture. Ability to understand the goals and perspectives of others, recognizing and effectively balancing the interests and needs of one's own group with those of the broader organization. Develops and maintains a network of contacts. Resourcefully identifies and organizes resources across the organization to accomplish tasks. Understand the political realities of the organization and exhibits savvy.</p>	4
<p>Strategic Contribution: The ability to proactively set the direction for change. Having an informed opinion about the future of the business and willing to take strong stands, and bring intellectual rigor to business decision making. Possessing the interpersonal skills and intellectual capacity to play an effective "devil's advocate" role.</p>	3
<p>Business Acumen: Knowledge of the business and industry which includes applied understanding of the integrated value chain (how ABC horizontally integrates) and the value proposition (how ABC creates wealth). To understand and create a market-driven connectivity between business needs and HR activities.</p>	3

Individual Competencies	Level (1-4)
<p>Pro-Activity: Quickly identifies and acts on opportunities to attain better results or exceed expectations before being asked or required to do so.</p>	4
<p>Integrity: Ability to act ethically and honestly in all situations involving the organization, customers and employees. To incorporate what we say into how we behave, we "walk our talk", meet commitments and live our values everyday.</p>	4
<p>Personal Communication: Ability to accurately select and clearly communicate the most critical messages for organizational success. Delivers messages in an organized and polished manner. Considers the audience when considering communication methods. Selects and masterfully uses different media to communicate difficult issues and concept to others.</p>	3
<p>Intercultural Sensitivity & Diversity: An open-minded approach, sensitivity and respect for differences of culture, language, tradition, sex, race, creed, color, intelligence, ability, both personally and professionally. A willingness to listen actively and closely to not only what is said, but what is intended and to reserve judgment while all available information is gathered and weighed. Also necessary global language requirements as needed.</p>	3
<p>Impact and Influence: Skills to handle difficult situations and ways to arrive at an agreement amongst diverse groups of stakeholders or with extremely difficult customers. Ability to sell ideas to a diverse group of customers using logical explanations and effective negotiation skills. Thinks through and uses influence strategies to achieve agreement or support in the most complex or controversial situations.</p>	4
<p>Self Confidence: Demonstration of a positive image of self and own abilities, and a willingness to exercise and trust one's own judgment, especially under challenging circumstances.</p>	3

Functional Capabilities	Level (1-4)
Change Management	4
Ability to execute	4

Functional Skills	Level (1-4)
Demand Planning (incl. priority setting)	4
Consulting Skills	4
Coaching & Counseling Skills	4
Project Management	4
Conflict Management	4
Facilitation Skills	4

Education	
Under-graduate degree required, post-graduate degree in HR or business related field preferred	

Professional Training/Certification	
Professional certifications in areas of specialization preferred	

OTHER INFORMATION

- Highly preferred functional expertise in one specific HR area.

LITERATURVERZEICHNIS

Capgemini 2004: HR Barometer 2004/2006 – Bedeutung, Strategien und Trends in der Personalarbeit

Capgemini 2005: Veränderungen erfolgreich gestalten. Change Management 2005 – Bedeutung, Strategien, Trends

Claßen, Martin 2002: Human Resources als Business Partner, in: Personalmanager 11/2002, S. 12-15

Claßen, Martin 2005: Die Weichen rechtzeitig stellen, in: Harvard Business Manager 2/2005, S. 71-78

Gaines Robinson, Dana/Robinson, James C. 2005: Strategic Business Partner – Aligning People Strategies with Business Goals, Berrett-Koehler Publishers

Kenton, Barbara/Yarnall, Jane 2005: HR – The Business Partner, Butterworth Heinemann/Elsevier

Klinkhammer, Heinz (Hrsg.) 2002: Personalstrategie – Personalmanagement als Business Partner, Luchterhand

Lawler III, Edward E./Albers Mohrman, Susan 2003: Creating a Strategic Human Resources Organization – An Assessment of Trends and New Directions, Stanford University Press

Lawler III, Edward E. 2005: From Human Resource Management to Organizational Effectiveness, in: Human Resource Management, Summer 2005, Vol. 44, No. 2, pp. 165-169

Losey, Michael/Meisinger, Sue/Ulrich, Dave (Hrsg.) 2005: The Future of Human Resource Management, John Wiley & Sons

Mintzberg, Henry u. a. 1999: Strategy Safari. Eine Reise durch die Wildnis des strategischen Managements, Ueberreuter

Roehling, Mark et al. 2005: The Future of HR Management: Research Needs and Directions, in: Human Resource Management, Summer 2005, Vol. 44, No. 2, pp. 207-216

Ruona, Wendy E. A./Gibson, Sharon K. 2004: The Making of 21st Century HR: An Analysis of the Convergence of HRM, HRD, and OD, in: Human Resource Management, Spring 2004, Vol. 43, No. 1, pp. 49-66

Scholz, Christian (Hrsg.) 1999: Innovative Personal-Organisation: Center- Modelle für Wertschöpfung, Strategie, Intelligenz und Virtualisierung, Luchterhand

Speck, Peter/Wagner, Dieter (Hrsg.) 2003: Personalmanagement im Wandel – Vom Dienstleister zum Business Partner, Gabler

Ulrich, Dave 1997: Human Resource Champions, Harvard Business School Press

Ulrich, Dave/Beatty, Dick 2001: From Partners to Players: Extending the HR Playing Fields, in: Human Resource Management, Winter 2001, Vol. 40, No. 4, pp. 293- 307

Ulrich, Dave/Brockbank, Wayne 2005: The HR Value Proposition, Harvard Business School Press

Wright, Patrick et al. 2001: Comparing Line and HR Executives' Perceptions of HR Effectiveness: Services, Roles and Contributions, in: Human Resource Management Summer 2001, Vol. 40, No. 2, pp. 111-123

Wunderer, Rolf/von Arx, Sabina 2002: Personalmanagement als Wertschöpfungs-Center. Unternehmerische Organisationskonzepte für interne Dienstleister, Gabler





Über die Capgemini-Gruppe

Capgemini ist einer der weltweit führenden Dienstleister für Management- und IT-Beratung, Technologie sowie Outsourcing. Das Unternehmen mit europäischem Ursprung berät Kunden bei der Entwicklung und Umsetzung von Wachstumsstrategien sowie dem Einsatz neuer Technologien. Capgemini wendet dabei eine neue Form der Zusammenarbeit an: Collaborative Business Experience. Grundlage ist die Verpflichtung von Dienstleister

und Kunde zu gemeinsamem Erfolg und das Erreichen messbaren Mehrwerts auf Basis enger Zusammenarbeit. Capgemini beschäftigt derzeit weltweit rund 61.000 Mitarbeiter und erzielte 2005 einen Umsatz von 6,954 Milliarden Euro. Mehr Informationen zum Unternehmen, den Dienstleistungen und Pressemitteilungen finden Sie unter www.de.capgemini.com

Deutschland

Berlin
Tel. +49 (0) 30 88703 0
Berlin - ASE Center
Tel. +49 (0) 30 88703 690
Düsseldorf
Tel. +49 (0) 211 47068 0
Essen
Tel. +49 (0) 201 8126 0
Frankfurt
Tel. +49 (0) 69 9515 0
Hamburg
Tel. +49 (0) 40 254 491 810
Hannover
Tel. +49 (0) 511 67692 0
Köln
Tel. +49 (0) 221 912644 0
Lübeck
Tel. +49 (0) 451 882 4400
München
Tel. +49 (0) 89 9400 0
Stuttgart
Tel. +49 (0) 711 50505 0
Walldorf
Tel. +49 (0) 6227 73 3900
www.de.capgemini.com

Österreich

Wien
Tel. +43 (0) 1 21163 0
www.at.capgemini.com

Schweiz

Basel
Tel. +41 (0) 61 69208 42
Genf
Tel. +41 (0) 22 87952 00
Lausanne
Tel. +41 (0) 21 31750 11
Zürich
Tel. +41 (0) 44 560 2400
www.ch.capgemini.com

Polen

Breslau
Tel. +48 (71) 35 64 222
Krakau
Tel. +48 (12) 631 63 00
Warschau
Tel. +48 (22) 850 92 00
www.pl.capgemini.com

Slowakei

Bratislava
Tel. +421 (0) 2 444 55 678
www.sk.capgemini.com

Tschechien

Prag
Tel. +420 (0) 225 093 111
www.cz.capgemini.com

Ungarn

Budapest
Tel. +36 (23) 506 800
www.capgemini.hu