

5.74 Umsetzung des HR-Business-Partner-Konzeptes

Ergebnisse einer Studie rund um Implementierungserfahrungen

In diesem Beitrag erfahren Sie,

- was hinter dem Begriff des HR-Business-Partners steckt,
- welches Rollen- und Organisationsmodell in der Aufstellung des Personalbereiches häufig damit verbunden ist,
- die Ergebnisse einer Studie der osb international zu den Erfahrungen mit dem Rollenmodell des HR-Business-Partners,
- welche Erfahrungen Unternehmen mit dieser Aufstellung konkret haben,
- welche Erfahrungen daraus besonders für die Personalentwicklung relevant sein können,
- worauf es in der Implementierung des HR-Business-Partner-Konzeptes ankommt und
- welche Hypothesen zum weiteren Nachdenken sich daraus ableiten lassen.

Die Autoren

Inga Pöhlsen-Wagner, Dipl. Psychologin, Organisationsberaterin bei der osb international, Standort Hamburg, Schwerpunkte: strategische Ausrichtung von HR und Personalentwicklung, Begleitung von Veränderungsprozessen in Organisationen, Führungskräfteentwicklung, Implementierung von Personalentwicklungsinstrumenten, Weiterbildung für interne ProzessbegleiterInnen und Changeagents
Kontakt: Inga.Pöhlsen-Wagner@osb-i.com; www.osb-i.com

Jörg Stark, Dipl. Psychologe, Systemischer Berater (Inhouse und freier Berater). Verantwortlich für Personalentwicklung/Changemanagement bei einem Finanzdienstleistungsunternehmen. Arbeitsschwerpunkte: Organisationsberatung, Team- und Strategieentwicklung(insb. HR/ PE) und Change Management.

Kontakt: Joerg.Stark@deutscherring.de, www.beratung-hoch-zwei.de

Inhalt

1	Anlass für die Studie	3
2	Theoretische Grundlagen: Das HR-Business-Partner-Konzept.	3
2.1	Ein kleiner Exkurs zur systemischen Perspektive auf HR	5
3	Studiendesign	7
4	Die Ergebnisse: Eine Fülle nützlicher Erfahrungen	8
4.1	Anlässe und Ziele für die Neuausrichtung	8
4.2	Organisationale Lösungen und Rollenmodelle (HR-Business-Partner, Competence Center, Service Center)	9
4.2.1	Organisationsmodell: Der Klassiker	10
4.2.2	Rolle und Funktion des HR-Business-Partners	12
4.2.3	Organisationsmodell: Der HRBP als regionaler Stratege	14
4.2.4	Die Ergebnisse rund um die Service Center.	15
4.3	Auswertung der erlebten „Businessnähe“ der Lösungen	16
4.4	Die Gestaltung des Change-Prozesses	17
5	Fazit – Was wir gelernt haben	21
	Literatur	22

1 Anlass für die Studie

In den letzten Jahren erlebte das Business-Partner-Modell von Dave Ulrich in der Praxis von HR oder PE-Bereichen einen „Hype“. Schon der Titel verspricht die Lösung typischer Probleme von HR: nicht nah genug an den strategischen Entscheidungen zu sein, als Kostenfaktor unter Rechtfertigungsdruck zu stehen, nicht als wertschöpfend angesehen zu werden, nicht eingebunden zu werden – die Liste ließe sich beliebig erweitern. Dave Ulrich hat mit seinen Modellen eine Vision aufgezeigt, wohin sich HR entwickeln kann.

Wenn man sich umschaute, scheint die wirklich gute Theorie aber in der Umsetzung große Schwierigkeiten zu machen und selten gut zu gelingen. Das hat uns neugierig gemacht. Wir haben Personalabteilungen gesucht, die seit mindestens einem Jahr mit HR-Business-Partnern arbeiten und intensive Gespräche geführt. Wir haben uns angeschaut, welche Ziele die Neuorientierung der HR jeweils hatte, welche Organisations- und Rollenaufstellung gewählt wurde und warum, wie die Ankoppelung an das Business besser gelingen sollte und wie die komplizierte interne Zusammenarbeit der Player im Personalbereich gelingt. Besonders wurden die Erfahrungen während des Changeprozesses und die „Lessons Learned“ in den Gesprächen thematisiert, so dass wir ein umfangreiches Bild erhalten haben, wo Stellschrauben sein können.

Da dies eine qualitative Studie im Sinne der Feldforschung war, sind viele Denkanstöße entstanden, die wir allen zugänglich machen möchten, auch wenn diese noch nicht mit quantitativen Forschungsmethoden überprüft wurden. In den bisherigen Präsentationen und Diskussionen der Ergebnisse ist dennoch stets deutlich geworden: Die Erfahrungen sind sehr anregend, wenn man sich selbst auf den Weg machen will oder die bereits bestehende Struktur überarbeiten möchte.

2 Theoretische Grundlagen: Das HR-Business-Partner-Konzept

Dave Ulrich hat bereits 1997 mit seinem Buch „Human Resource Champions“ die vier Rollen der HR ausdifferenziert: (vgl. Abbildung 1).

HR soll demnach:

<p>Strategic Partner</p> <p>Partner im Diskurs und bei der Umsetzung der Geschäftsstrategien in HR-Maßnahmen</p>	<p>Change Agent</p> <p>Veränderungsprozesse begleiten und Wandel erfolgreich gestalten</p>
<p>Administrative Expert</p> <p>Effiziente Prozesse für die Kernaufgaben der HR und Optimierung auch in anderen Bereichen</p>	<p>Employee Champion</p> <p>Leistungserbringung, Weiterentwicklung und Zufriedenheit des Personals managen</p>

Abb. 1: Rollen der HR als Business Partner nach Dave Ulrich (1997)

- als Strategischer Partner des Managements Beratung in Fragen der Ausrichtung des Unternehmens anbieten sowie Fragen rund um die Ressource Personal in strategische Entscheidungsfindungen einspeisen.
- als Administrativer Experte durch exzellente Personalsachbearbeitung in allen Hauptprozessen glänzen,
- als Change Agent die Einbindung der MitarbeiterInnen in Veränderungsprozessen sichern und
- als Employee Champion sicherstellen, dass die Belange der MitarbeiterInnen gut vertreten werden.

In seinem Buch „HR Value Proposition“ von 2005 fordert Ulrich den Wertschöpfungsbeitrag von HR ein und gibt Instrumente und Wege für die Positionierung von Personal- und Personalentwicklungsbereichen an die Hand. Er beschreibt einen Prozess der Beschäftigung von HR mit dem Business, bevor daraus HR-Strategien abgeleitet werden, die die Unternehmensstrategien optimal realisieren helfen. Vor allem für größere Unternehmen mit unterschiedlichen Geschäftsbereichen beschreibt er drei wesentliche Bereiche der funktionalen Aufstellung von HR: die Mischung

aus zentralen Services, zentralen Centers of Expertise (wie z.B. PE) und den Business Partnern, die in der Regel eine lokale Key-Account-Funktion einnehmen.

Die Rolle des HR-Business-Partners besteht darin, an der Schnittstelle zu Geschäftsbereichen/Abteilungen die entstehenden HR-Beratungsbedarfe aufzunehmen und auch proaktiv HR-Perspektiven z.B. in die Entwicklung von Businessstrategien einzuspeisen. Als Berater des Managements auf Augenhöhe sollen Business und HR optimal gekoppelt werden. Dabei soll der HR-Business-Partner (HRBP) first-point-of-contact sein und weitere HR-Leistungen koordinieren.

Aus diesen drei Grundrollen lassen sich entsprechend der Anforderungen des Business viele spezielle Lösungen erarbeiten.

Wir haben uns in der Studie zunächst einmal auf dieses Organisationsmodell konzentriert und nur Personalverantwortliche befragt, die mit der Rolle des HR-Business-Partners arbeiten. Uns war klar, dass eine Rolle allein die Nähe zum Business nicht verbessern kann, sondern es vor allem auch an den Produkten und Prozessen hängt, ob HR im Unternehmen erfolgreich wirken kann. Gleichzeitig haben wir in unserem Umfeld auch gesehen, wie verbreitet der Glaube ist, dass man mit der Implementierung der Rolle bereits näher ans Management rückt. Was kann also die organisationale Lösung erzeugen und was nicht?

2.1 Ein kleiner Exkurs zur systemischen Perspektive auf HR

Wenn wir über die Business-Partner-Funktion von HR sprechen, dann beschreibt dies vor allem eine Relation zwischen HR-Fachleuten und der Führung. Der Fokus der Arbeit beider liegt darin, die Kopplung der Personen/MitarbeiterInnen an die Organisation zu sichern: Es geht darum, mit MitarbeiterInnen wegweisende Kontrakte zu vereinbaren, welche Leistung sie für das Unternehmen erbringen sollen und welche Kompensation sie dafür erhalten. In der täglichen Arbeit kommt es darauf an, sie in der Leistungserbringung zu unterstützen, wenn es erforderlich ist und nicht nur auf die Leistung zu schauen, sondern auch gerade als Führungskraft im Blick zu haben, ob das Commitment der MitarbeiterInnen tragfähig ist – auch und gerade in turbulenten Zeiten der Organisation.

Historisch gesehen ist dies eine Funktion von Führung: Im kleinen Betrieb übernimmt der Chef selbst diese ganzen Aufgaben. Mit Zunahme der Komplexität des Personalmanagements und Größe/Differenziertheit des Unternehmens werden immer mehr Personalführungsaufgaben in

die Personalabteilung delegiert. Das ist bei arbeitsvertraglichen Fragen und Gehaltsabrechnung klar, auch die Angebote der Personalentwicklung sind sinnvollerweise zentral gebündelt, HR ist Komplettendienstleister für Personalangelegenheiten.

Und nun beginnt das Problem und „des Guten zuviel“: Die Führungskräfte der Linie verlagern immer mehr Personalführungsaufgaben – bis hin zum Führen schwieriger Mitarbeitergespräche – in den Personalbereich (der dies gern übernimmt, um seine Wichtigkeit zu dokumentieren), und ein Teufelskreis entsteht, in dem in der Beziehung beider der Personaler alles macht und die Führung sich entlastet. Die Distanz wächst, und bald hat der Personaler das Problem, nicht mehr in Kontakt mit der Führung zu sein, deren Probleme zu lösen und sich zunehmend als „ausputzender Dienstleister“ zu erleben.

Das HR-Business-Partner-Konzept will diese Beziehung und Rollenverteilung nun neu definieren: Die Führungskräfte sollen die Personalführung – gerade auch strategische Fragen, die über die Führung des Einzelnen weit hinausgehen – wieder in den Blick bekommen, und dafür will sich HR beratend mit anschlussfähiger und überzeugender Dienstleistung aufstellen. Der HR-Business-Partner ist als Bindeglied zwischen zentraler HR und dezentralem Management unterwegs und optimiert die Kopplung beider Welten.

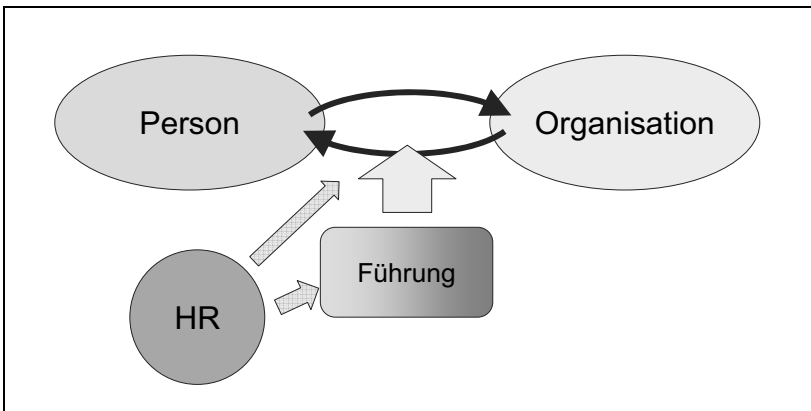


Abb. 2: Wie wird die Kopplung zwischen Person und Organisation gesichert?

Was aber von zentraler Bedeutung ist: Damit das HR-Business-Partner-Konzept funktionieren kann, braucht es eine Beziehungsarbeit beider Player. Auch die Führung muss Dinge anders anpacken als bisher, wenn HR eine relevante Rolle spielen soll – wahrscheinlich entscheidet sich die Relevanz von HR sogar zunächst im Management und dann in der Aufstellung von HR. Das bedeutet, dass der Erfolg des HR-Business-Partner-Modells vor allem von der Veränderung des Selbstverständnisses von Führung abhängig ist – dies werden wir in der Studie mit betrachten.

3 Studiendesign

Wir führten zehn 2-3-stündige halbstandardisierte Interviews mit verantwortlichen Personalern durch – das genügte aber, um einen guten Einblick in die Bandbreite von Erfahrungen zu bekommen und das Feld zu sondieren. Folgende Fragen interessierten uns:

- Welche Ziele wurden mit der Umstrukturierung in Richtung HRBP verfolgt?
- Wie sehen die konzeptionellen Lösungen (Aufbau, Prozesse, Rollen) im Unternehmen aus?
- Wie wurde das erarbeitete Konzept umgesetzt?
- Wie gelingt es, die veränderten Prozesse zu leben? Wie bewerten die Befragten die Zielerreichung?
- Welche Erfahrungen wurden gemacht: Was hat sich verbessert – was verschlechtert?
- Welche Gründe gibt es für das Funktionieren/Nichtfunktionieren?
- Wie hat sich aus Kundensicht die Aufstellung der HR im Unternehmen verändert?
- Was sind die Lessons Learned?

Es konnten sowohl von der Unternehmensgröße (3.000 bis ca. 270.000 Beschäftigte) wie von der Branchenzugehörigkeit (Industrie, Dienstleistung, Versicherungen, Immobilien) unterschiedliche Organisationen befragt werden. Die Ergebnisse wurden nach Themenschwerpunkten verdichtet und bei Bedarf noch mit den Interviewten nachevaluiert. So entstand eine Vielzahl qualitativer Aussagen und Hypothesen rund um die Erfahrungen der Befragten.

Anschließend wurden die Ergebnisse in Diskussionen mit interessierten Personalern präsentiert, diskutiert und weiter verifiziert.

4 Die Ergebnisse: Eine Fülle nützlicher Erfahrungen

4.1 Anlässe und Ziele für die Neuausrichtung

Meistens ging es darum, die Zusammenarbeit zwischen HR und dem Management zu optimieren. Äußere Anlässe waren häufiger der Wechsel der Personalleitung („Der hat das Modell so im vorherigen Unternehmen kennen gelernt und will hier auch damit starten“). Es gab auch einen Interviewpartner, der nüchtern bemerkte, dass das HRBP-Modell nun einmal in Mode sei und deshalb eingeführt worden sei – alle anderen hätten es auch. Gründe für den Start in einen Umstrukturierungsprozess der HR waren:

- Erlebte Bedeutungslosigkeit und Businessferne von HR,
- Ineffiziente Prozesse in HR,
- Organisatorische Defizite in HR,
- Reaktion der HR auf einen Internationalisierungsprozess des Unternehmens,
- Starke Expansion des Unternehmens und daher Notwendigkeit der Prozessoptimierung,
- Einführung neuer IT im Personalmanagement,
- Defizite einer zu starken Dezentralisierung und notwendige Stärkung der Corporate HR.

Die Ziele waren entsprechend:

- Ganzheitlich businessorientierte Betrachtungsweise auf das Geschäft übernehmen,
- Organisatorische Defizite angehen: Effizienzsteigerung und Steuerbarkeit von HR,
- Anforderungen des Business besser umsetzen,
- Bedeutungszuwachs und Stärkung von HR,
- Bessere Dienstleistung.

Unser Eindruck: Der Aufschlag zur Umstrukturierung entstand selten durch die Unternehmensleitung, in der Regel gab sich HR selbst den Auftrag und verankerte damit den anstehenden Veränderungsprozess nicht im operativen Management. Im Sinne der Veränderungsnotwendigkeit im Management selbst schien dies eher ein Hemmschuh zu sein und führte manchmal zu Reibungsverlusten im weiteren Verlauf (siehe 4.3 und 4.4). Positiv war zu vermerken, dass die Zielsetzung zumeist sehr überzeugend vertreten werden konnte und die MitarbeiterInnen gerade im Personalbereich selbst motiviert im Projekt mitarbeiteten, weil ein Bedürfnis nach verbesserter Aufstellung als Personaler im Unternehmen angesprochen wurde.

4.2 Organisationale Lösungen und Rollenmodelle

Hier geht es um die Frage nach den gewählten Aufbauorganisationen innerhalb von HR und den beschriebenen Rollen, u.a. des Business-Partners, der Competence Center und auch der Service Center.

Vorab: Wir haben 10 verschiedene organisationale Varianten gefunden, wie HR sich organisiert – das ist eine gute Nachricht, da es bedeutet, dass sich unsere Befürchtung nicht bewahrheitet hat, dass die Unternehmen alle „die klassische Personalberatungs-Blaupause“ kaufen. Gleichzeitig sind die von uns befragten Unternehmen auch selten vergleichbar gewesen – wir wollten ja gerade die Vielfalt der Möglichkeiten kennen lernen.

Einige Grundfragen unterscheiden die gewählten Organisationsformen voneinander – jeder Personalbereich wird sich diese auf dem Weg stellen müssen. Einige davon haben wir hier einmal aufgelistet:

- Wie sind die Aufgaben von administrativer, strategischer und konzeptioneller Personalarbeit verteilt – wer macht was?
- Wie zentral oder lokal ist der Business-Partner aufgestellt – und wem ist er unter-/überstellt?
- Wie sind z.B. Auftraggeber-Funktion, Entscheidungsbefugnisse und Budgetverantwortung des Business-Partners vor Ort definiert – wobei muss er lokal eingebunden werden?
- An wen wenden sich die Führungskräfte mit welchen Fragen?
- Welche Aufgaben nehmen Führungskräfte selbst wahr – was nimmt HR den Führungskräften ab?

- Ist der HR Business Partner nur eine Rolle oder auch eine Ausrichtung der gesamten Organisation?

Wir haben in der Bündelung der wahrgenommenen Varianten zwei Grundmodelle unterschieden, die sich vor allem aus der Größe des Unternehmens ergeben und sie den „Klassiker“ und den „regionalen Strategen“ genannt. Es sei darauf hingewiesen, dass dies nur eine grobe Bündelung der Vielfalt von Optionen darstellt, um ein paar spezielle Herausforderungen der Organisationen herauszuarbeiten.

4.2.1 Organisationsmodell: Der Klassiker

Diese Aufstellung von HR ist eher in Unternehmen mittlerer Differenzierung und Größe anzutreffen: (vgl. Abbildung 3).

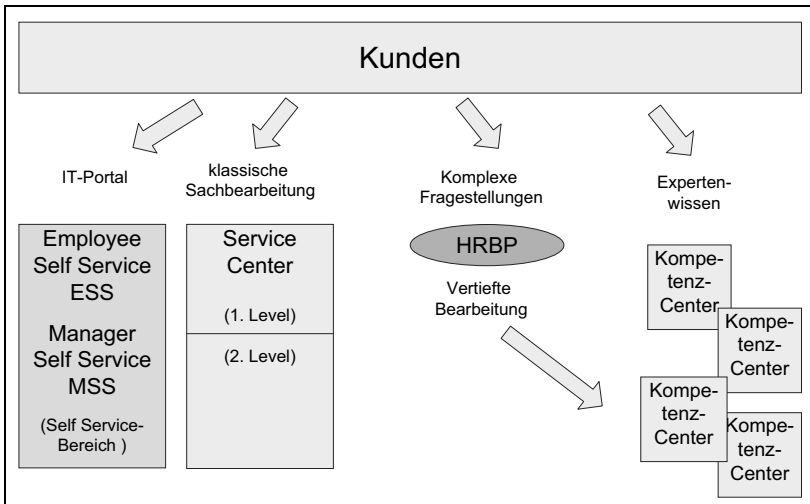


Abb. 3: Ein Modell: „Der Klassiker“ – aus Kundenperspektive

Es gibt im wesentlichen drei Organisationsparts: die administrative Personalarbeit wird überwiegend im Service Center erledigt (häufig mit 1. und 2. Level Support und jeweils angepasster Tiefe der Sachbearbeitung), die konzeptionelle Personalarbeit in den Competence-Centern (mit Personalentwicklung, Organisationsentwicklung, Arbeitsrecht, Recruiting, Compensation and benefits, Expats) und die im weitesten Sinne

strategische Personalarbeit durch die HR-Business-Partner (Beratung der Führungskräfte und Führungsteams). Unterstützend gibt es ein Personalmanagement-Verfahren, das den Beschäftigten und Führungskräften im Self-Service (MSS für Management-Self-Service und ESS für Employee-Self-Service) ermöglicht, einige Personalfragen selbstständig zu erledigen (Dateneingabe etc.), um so den Personalbereich von Routineaufgaben zu entlasten. In der Zusammenarbeit gibt es ein paar wegweisende Regeln: die Führungskräfte werden vor Ort von den HR-Business-Partnern beraten, die in ihrer Key-Account-Funktion häufig auch First- und/oder Single-Point-of-Contact sind, d.h. alle beratungsintensiveren Fragen, die nicht im Service Center geklärt werden, laufen über sie. Sie sollen möglichst weitgehend vom operativen Geschäft entlastet sein und den Kopf für strategische und übergreifende Bedarfe frei haben.

Welche Hinweise haben uns die Interviewpartner mit auf den Weg gegeben?

- Die Zusammenarbeit von HR-Business-Partnern und Competence Center ist schwierig: beide sind zu oft in Konkurrenz, die Schnittstellen sind nicht geklärt und die Competence Center erleben einen Bedeutungsverlust, weil sie nicht mehr den direkten Kontakt zum Management haben (gerade auch PE). In einem Unternehmen funktioniert diese Rolleneinteilung inzwischen gut: Es wurde ein sehr klarer Prozess vereinbart, in dem der HRBP den Beratungsbedarf durch PE aufnimmt und in seiner Auftraggeberfunktion weitergibt, sich dann aber auch aus der weiteren Bearbeitung heraus hält. Wesentlich häufiger ist, dass alle so weiter machen wie bisher und der Kunde sich jenen Ansprechpartner aussucht, mit dem er am besten kann. Das Potenzial (der HRBP hat den gesamten Geschäftsbereich im Blick und kann damit die PE-Maßnahme optimal mit anderen Aktivitäten im Bereich verzahnen) wird oft nicht ausgeschöpft.
- Ein Problem ist, dass es den neuen HR-Business-Partnern oft nicht gelingt, die administrative Arbeit abzugeben und sie in den täglichen vielen kleinen Fragestellungen untergehen – Interviewpartner erklärten dies damit, dass viele Ex-Personalreferenten plötzlich HR-Business-Partner sind und es ihnen schwer fällt, die strategischen Funktionen und eine Beraterrolle zu übernehmen.
- Die Funktionstüchtigkeit der Service Center wurde sehr breit problematisiert: Diese würden sich häufig als die Verlierer des Veränderungsprozesses sehen (ein Call Center ist im Prestige weit unten) –

gleichzeitig würde im Veränderungsprozess die Rolle der HR-Business-Partner sehr herausgehoben, was die interne Konkurrenz verstärkt. Doch es gab auch ein besonders positives Beispiel, das auch von Ulrich selbst beschrieben wird: Ein Interviewpartner schilderte, wie sehr sie daran gearbeitet hätten, dass die Service Center mit ihrer exzellenten administrativen Arbeit das Aushängeschild der HR seien – schließlich würde HR zunächst an den exzellenten Standardprozessen gemessen werden. Strategie stünde da nicht so im Vordergrund (siehe auch 4.1).

- Was nachhaltig eindrücklich war, war die Bedeutung der Geschäftsprozesse: Diese legen viel hilfreicher fest, wer in welchem Fall wie zu handeln hat – gerade weil es so viele interne Schnittstellen gibt. Wenn diese gut miteinander vereinbart wurden, haben sie auch Regelcharakter für etwaige Kompetenzstreitereien.
- Was uns besonders auffiel: dass in allen kritischen Anmerkungen immer wieder das HR-interne Zusammenspiel der Kompetenzträger zur Sprache kam und der Wunsch nach klarer Abgrenzung der Kompetenzen und Zuständigkeiten. Es stand also nicht die gemeinsame Kooperation der Personaler mit dem Ziel optimaler Beratung des Kunden nach außen im Vordergrund, sondern die Beschäftigung mit sich selbst.

4.2.2 Rolle und Funktion des HR-Business-Partners

In diesem Modell ist der HR-Business-Partner die zentrale Schnittstelle zum Kunden, soll als Person die Businessnähe der HR sichern und sein Ohr auf der Schiene haben. Er soll die verschiedenen Anforderungen eines Geschäftsbereiches bündeln und strategische Fragen bearbeitbar machen, sich also auf Augenhöhe mit dem Management befinden.

Die Erfahrungen der Interviewpartner zeigen, dass es sehr auf das Profil jedes einzelnen HRBP ankommt – und die Rolle überkomplex und kaum erfolgreich zu realisieren ist. Diese Spannungsfelder konnten beobachtet werden:

- Der HRBP ist Key Accounter und dabei manchmal Nadelöhr für die HR.
- Der HRBP ist Auffangbecken für alle Belange des Geschäftsbereiches – ständige Überlastung ist die Folge.

- Als Schnittstelle in HR hinein und zum Kunden sitzt er immer wieder zwischen den Stühlen.
- Wenn er es gut macht, ist er persönlicher Coach des Managements – hier können sich viele nicht abgrenzen.
- Der HRBP übernimmt immer wieder auch die konzeptionelle Arbeit der Competence Center, anstatt zu delegieren.

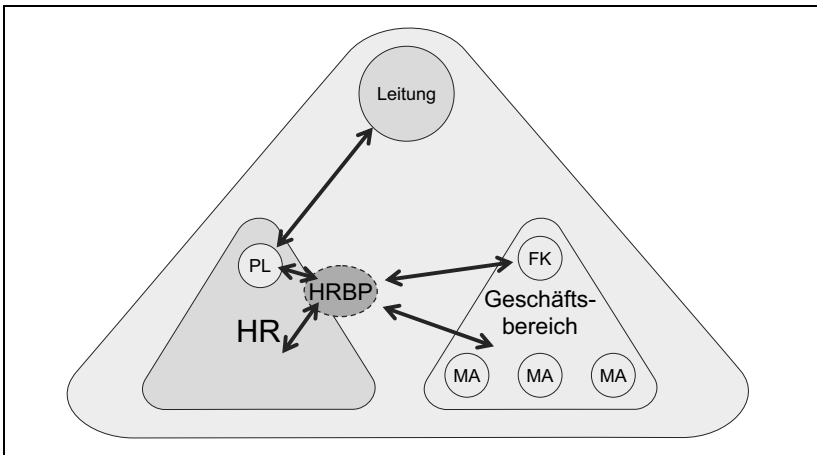


Abb. 4: HRBP – eine Antwort auf Komplexität

Wen wir auch gefragt haben, alle unterschiedlichen Rollenträger (Personalentwickler, Personalleiter, SSC-Leitungen) hatten ihre Nöte mit den HR-Business-Partnern und ihrer Schnittstellenfunktion. Das wirft grundsätzlich die Frage auf, ob die Rolle wirklich lebbar ist.

Welches Profil sollten aus Sicht der Interviewten die HR-Business-Partner mitbringen? Folgende notwendige Fähigkeiten spiegeln die Komplexität der Rolle wider:

- Business Themen verstehen und in Lösungen umsetzen.
- HR-Know-how (Generalistenwissen) und Lust an Innovation.
- Organisationswissen und Changekompetenz.
- Beratung und Coaching der Führungskräfte – Beratung der Führung auf Augenhöhe realisieren können, innere Unabhängigkeit, Feedbackkompetenz.

- Starke Persönlichkeit, Seniorität, Belastbarkeit.
- Konfliktfähigkeit: Er steht zwischen HR und den FK.
- Teamorientierung: Als Netzwerker kommunikativ sehr aktiv sein – gerade über Bereiche hinweg.
- Selbstorganisation und Selbstverantwortung: Sehr gut delegieren können, um nicht im operativen Geschäft zu ersticken und
- Lust auf die Funktion haben!
- Führungseignung.

Ein Interviewpartner meinte ganz treffend, wer dies alles gut könne, sei in der Regel auch ein guter Personalleiter. Insofern betrachte er die Funktion als Personalentwicklung für künftige Personalleiter und ginge von hoher Fluktuation aus.

4.2.3 Organisationsmodell: „Der HRBP als regionaler Strategie“

Diese Form haben wir eher in großen Unternehmen/Konzernen mit internationaler Struktur gefunden, wenn nicht der „Klassiker“ einfach potenziert wird, sondern starke lokale Personalmanagement-Funktionen bestehen, die selbstständig das gesamte administrative und Beratungsgeschäft vor Ort abwickeln.

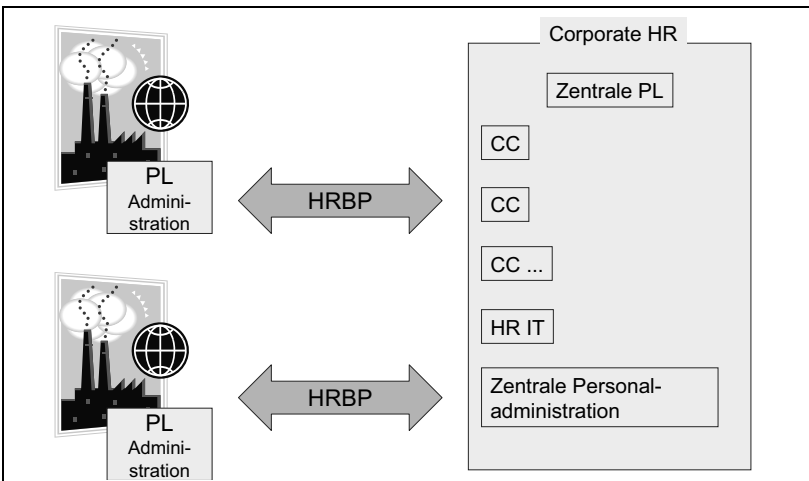


Abb. 5: „Der regionale Strategie“

Hier ist der HR-Business-Partner Bindeglied zwischen der Corporate HR in der Zentrale des Unternehmens, den regionalen Geschäftsbereichsleitungen und den lokal vor Ort agierenden Personalleitungen, die dort alle administrativen Funktionen abdecken. In diesem Modell hat der HR-Business-Partner weniger mit Beratung in HR-Fragen vor Ort zu tun, sondern ist sozusagen Botschafter/Übersetzer für Geschäftsstrategien und HR-Strategien der Zentrale, berät die Personalleitungen und gegebenenfalls die oberen Führungskräfte der regionalen Unternehmensteile in der Umsetzung und bündelt die Aktivitäten in der Corporate HR hin zur Region.

Die Befragten beschrieben, dass die Chance darin bestünde, dass man ein gutes Bindeglied der lokalen und zentralen Perspektiven habe, welches auch nicht nur mit Fragen des Personalmanagements befasst sei, sondern gleichzeitig Unternehmenspolitik mit übersetzen helfe. Das Roll-out zentraler Personalinstrumente würde gut unterstützt werden und gleichzeitig gäbe es in der Zentrale jemanden, der sehr gut lokale Bedarfe vertreten könne. Das Risiko wurde vor allem darin gesehen, dass der HRBP zu stark in den Verantwortungsbereich des dezentralen Personalleiters hineinregiere und dessen eigene Gestaltungsfunktion unterlaufe.

Beeindruckend war, dass die befragten HR-Business-Partner mit einer derartigen Funktion vor allem über eines verfügen: einen direkten Zugang zum oberen Management und eine Seniorität, die ihnen alle Türen öffnet. Was die Befragten hier besonders beschäftigte und forderte: die Frage der hilfreichen Vernetzung – wie kann es gelingen, mit den vielen Playern gut zusammen zu arbeiten, wie schafft man es, zwischen allen Stühlen auch noch gestaltend zu wirken und was macht man mit den vielen Meetings, in denen man nicht sitzen kann?

4.2.4 Die Ergebnisse rund um die Service Center

Immer wieder wurde es von unseren Interviewpartnern beschrieben: Erst einmal muss die administrative Arbeit im Service Center (SSC) gut funktionieren, dann kann man auch strategische Beratung anbieten – sonst ist man nicht glaubwürdig. Was steckt dahinter?

Folgende Phänomene wurden von den Interviewpartnern beschrieben:

- Die Umsetzung der Service-Center-Struktur wurde wenig begleitet, weil es erst schien, dass dort ja alles beim Alten bliebe.

- Die IT-Lösung wurde nicht fertig, so dass bei Start in die Umsetzung der Struktur das Handwerkszeug nicht stand.
- Die Service-Center lassen sich ungern von ihren alten Kollegen (HRBP) beauftragen und fühlen sich schnell als Menschen zweiter Klasse – Konflikte sind die Folge.
- Die PersonalreferentInnen im Service Center erlebten sich neben den „wichtigen Business Partnern“ als Müllentsorger.
- Ein SSC-Leiter war hier ganz zufrieden, weil alle operativen Prozesse über das SSC laufen („An uns kommt keiner vorbei“).
- In der Regel sind die PersonalsachbearbeiterInnen eine feste Zuordnung zu Personen/Organisationseinheiten gewohnt. Die Vorzüge der Pool-Idee eines SSC liegen ja in der effizienten Ausnutzung – in der Praxis ist dies selten bei den Mitarbeitern anschlussfähig, sie wollen die feste Zuordnung zu einem Geschäftsbereich und die persönliche Beziehung zu den Mitarbeitern.
- Die Schnittstelle zum HRBP ist besonders dann problematisch, wenn die SSC-Prozesse nicht aufgenommen, hinsichtlich Effizienz überprüft wurden und mit unklaren Verantwortlichkeiten versehen sind.

In der weiteren Diskussion dieser Ergebnisse schienen uns diese Problemlagen potenziell lösbar: Fast immer sieht es so aus, als wenn die Chancen der strategischen Ausrichtung, Teambildung, Schnittstellendefinition, Mitarbeiterbeteiligung und Wertschöpfungsbeitrags-Debatte verpasst worden sind, die sich später in den Turbulenzen der Umsetzung schwer wieder einfangen lassen (und oft genug dadurch potenziert waren, dass die HR-Business-Partner eine ungeheure Aufmerksamkeit und Wichtigkeit erlangt haben). So entsteht hier eine erste Lesson Learned: Wer mit der Umstrukturierung erfolgreich sein will, muss Zeit und Ruhe in die Gestaltung und Implementierung der Service Center investieren – sie sind das Herz der HR!

4.3 Auswertung der erlebten „Businessnähe“ der Lösungen

Wie oben beschrieben haben wir besonderes Augenmerk darauf gelegt, inwiefern es gelingt, tatsächlich businessnäher aufgestellt zu sein und näher an den Kundenbedarfen und auch eher aktiv strategisch als reaktiv operativ unterwegs zu sein. Wir wollten herausfinden, ob die Rollenverteilung zwischen HR und Führung sich positiv verändert, HR „näher dran ist“ und die Führung mehr Verantwortung für die Kopplung zwischen Per-

son und Organisation übernimmt. Wir haben viele Hinweise dazu bekommen, die wir hier einmal danach klassifizieren, wie nah oder weit weg sie uns vom Business erscheinen. Es sei also darauf hingewiesen, dass dies unser eigenes Konstrukt von Business-Nähe ist – zum Nachdenken regt die Liste auf jeden Fall an:

Businessnähere Aufstellung HR	Businessfernere Aufstellung HR
Auftrag zur Umstrukturierung von HR von Unternehmensleitung	Selbst initiiertes Auftrag ohne Leitungsvotum
Unternehmensstrategie mitbedacht	Ohne strategische Grundannahmen der Entwicklung des Geschäfts gearbeitet
Einbindung der HR-Kunden in den Prozess	Kunde erst am Ende zur Ergebnispräsentation/Kickoff eingeladen
Gewählte Organisationsform ist nah an der Unternehmenslogik (z.B. zentral vs. dezentral)	Gewählte Organisationsform ist nah an HR-Interessen
Anlass: bessere Kundenberatung	Anlass: Selbstheilung
HR arbeitet auch mit Kennzahlen und Balanced Score Card	Es gibt keine Kennzahlen für den Erfolg
Kunden wurden befragt	Kunden wurden nicht befragt
Aussage: Es kommt mehr auf eine gute Dienstleistung als auf eine gute Organisation an	Aussage: Unsere Organisation ermöglicht erst einen besseren Kundenbezug

Tab. 1: Businessnähe von HR

Alle Varianten haben wir angetroffen und unsere Hypothese ist, dass es den Personalbereichen, die einige der rechtsseitigen Phänomene bestätigen können, schwerer fällt mit der Umsetzung des HRBP-Konzeptes. Ulrich würde dies bestätigen, da er immer wieder darauf insistiert, wie zentral es ist, die Kundenperspektive einzunehmen – unnachgiebig und radikal.

4.4 Die Gestaltung des Change-Prozesses

Was kann der Change-Prozess bewirken, ein an sich theoretisch gutes Konzept mit Leben zu füllen und die oben beschriebenen Reibungsverluste zu verringern? Worauf müsste aus Sicht der Interviewten geachtet werden, damit die Ziele der Umstrukturierung erreicht werden können? Für viele unserer Interviewpartner waren diese Erfahrungen noch recht

frisch – teilweise lag die Umsetzung erst ein Jahr zurück, so dass auch das eine oder andere noch nicht rund lief. Was haben sie uns mit auf den Weg gegeben?

Als Grundlage für die Darstellung der Erfahrungen und Hinweise nutzen wir die Logik der osb-Schleife des Changemanagements: (vgl. Abbildung 6).

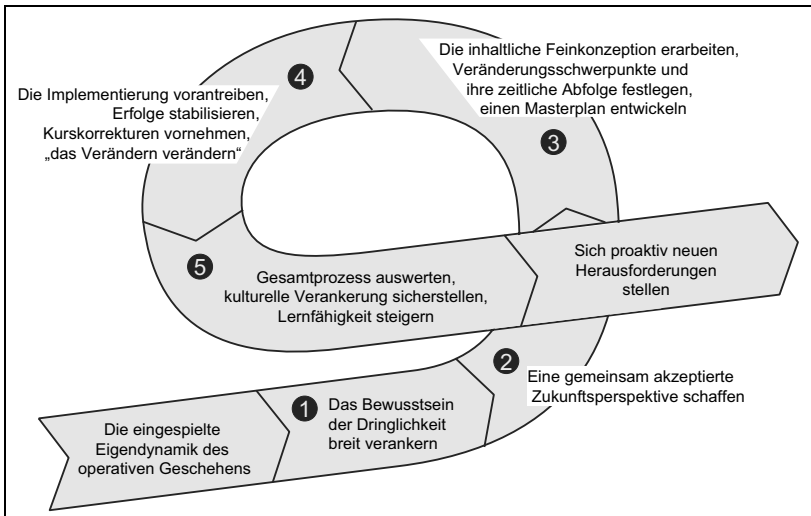


Abb. 6 Die Dramaturgie eines einschneidenden Veränderungsprozesses (nach Nagel/Wimmer 2002)

Phase 1 (Start): Das Bewusstsein der Dringlichkeit breit verankern

- Es gab eine starke Integrationsfigur mit der neuen Leitung, die den schwierigen Prozess vorantrieb.
- Der Auftrag zur Umstrukturierung stand direkt in Zusammenhang mit der Unternehmensstrategie und kam vom Vorstand.
- Eine Kundenbefragung lieferte die Bedarfe, an welchen Stellen HR sich verbessern muss.
- Es wurden Zahlen, Daten und Fakten zusammen getragen, die belegten, warum HR an sich arbeiten muss.

Phase 2 (Strategieentwicklung): Eine gemeinsam akzeptierte Zukunftsperspektive schaffen

- Es wurden in der Strategieentwicklung die Unternehmensstrategie und die HR-Strategie gekoppelt – möglichst viele HRler waren an diesem Diskurs beteiligt.
- Die Stakeholder wurden mit einbezogen und konnten Impulse einbringen.
- Es wurden Ziele festgelegt, die anschließend evaluiert werden konnten.

Phase 3 (Konzeptphase): Inhaltliche Feinkonzeption erarbeiten, Masterplan entwickeln

- Die Definition der Soll-Prozesse verbunden mit klaren Rollendefinitionen half später in den Wirren der Umsetzung.
- Die Konzeptphase darf nicht zu ausführlich/zu lang sein, sonst fehlt die notwendige Energie für die Umsetzung
- Man darf nicht den „Blue-Print“ des Personalberaters kaufen – alle konzeptionellen Fragen rund um Organisation, Rollen und Prozesse müssen zu dem Unternehmen, seiner Aufstellung, den Zielen, Potenzialen und Prozessen passen. Es gibt keine Musterlösung.
- Man braucht einen ausdifferenzierten Masterplan für die Umsetzung – schließlich hat man einen umfassenden organisationalen Lernprozess vor sich.
- Ein Interviewpartner schilderte sehr eindrücklich, wie sich die HR erhoben habe: Gleichzeitig mit der neuen Organisation sei auch noch eine Personalstrategie eingeführt worden – da sei beides nicht mehr qualitativ hochwertig umgesetzt worden und habe zu großem Frust geführt.

Phase 4 (Umsetzung): Implementierung vorantreiben und Erfolge stabilisieren

- Erste Priorität muss das Funktionieren der administrativen Prozesse haben, sonst saugt der chaotische operative Alltag die Energie für die Umstrukturierung auf.
- Das bedeutet auch: Teamlernen im Service Center steht ganz oben auf der Liste – und sollte nicht nebenher geschehen.
- Die HR-Business-Partner müssen sorgfältig ausgewählt werden. Gleichzeitig hat ein Unternehmen es hier zu gut gemeint und die An-

forderungen so hoch beschrieben, dass sich keiner mehr getraut hat, sich zu bewerben und alle freiwillig ins Service Center wollten. Dies war schwer wieder einzufangen.

- Die HRBP brauchen eine gute Qualifizierung speziell in Beratung, Businessfragen, Strategieentwicklung und Changemanagement und sie benötigen gerade für die ersten turbulenten Monate ein gutes Teamfundament, da der Job potenziell schnell einsam macht.
- Ein weiterer Erfolgsfaktor lag in der Fähigkeit des Personalleiters, sich aus strategischen Beratungen zurück zu ziehen, damit die HR-Business-Partner selbst den Raum füllen können. Das Loslassen können wurde immer wieder als Problemlage benannt.
- Und für die Competence Center ist es genauso wichtig, an eigenen Teamstrukturen zu arbeiten und rasch in konzeptionelle Lösungen für die aktuellen Kundenbedarfe einzusteigen – sie glänzen mit guten Lösungen!
- Ganz trivial, aber zentral: In der Regel sind mit der Umstrukturierung auch neue Räumlichkeiten verbunden – in einem Projekt verzögerte sich der Roll-out raumbedingt um fünf Monate.
- Es braucht ein gutes Marketing der neuen Struktur im Unternehmen – auch die Kunden werden Ansprechpartner; es entstehen eine neue IT und neue Beratungsprozesse.

Phase 5 (Evaluation): Gesamtprozess auswerten und kulturelle Verankerung sicherstellen

- Zu verführerisch ist es, nach der schwierigen Implementierungsphase endlich Ruhe einkehren lassen zu wollen. Aber in zwei Beispielen wurde benannt, dass es sehr kontraproduktiv gewesen sei, dass das Management-Team des HR-Bereiches kein fortlaufendes Umsetzungscontrolling mehr gemacht habe und doch einiges im Argen liege, was nun nicht angepackt würde.
- Beschrieben wurde auch, wie wichtig die Evaluation beim Kunden war: Ist die erwünschte Wirkung eingetreten? Wird HR anders wahrgenommen?
- In der Folge hätte es sich als besonders hilfreich herausgestellt, dass jährlich HR-Strategie und Planung auf dem Programm stünden, um nun immer wieder zu reflektieren, ob man gut auf dem Weg sei.

5 Fazit: Was wir gelernt haben

Spezielle Hinweise für die PersonalentwicklerInnen

- Was für die HR-Business-Partner gilt, gilt selbstverständlich auch für PE: Wer mit dem Management gut zusammenarbeiten will, muss das Business kennen und deren Sprache sprechen.
- PE ist im Unternehmen relevant, wenn die Lösungen zu den Geschäftsstrategien passen. Die geschäftliche Perspektive können die Business-Partner kompetent einbringen – und Sie als PEler entwickeln die Lösungen dazu.
- Halten Sie sich gemeinsam an den vereinbarten Prozess: Nachdem z.B. der BP die Anfrage an Sie weitergegeben hat, haben Sie die Leitung für den weiteren Beratungsprozess und binden den BP ein.
- Vermeiden Sie den Wettbewerb zu den Business-Partnern – ziehen Sie an einem Strang. Ihre Kunden verstehen diese Konflikte nicht oder belächeln Sie eher.
- Bringen Sie in den Changeprozess Ihre Expertise ein, sorgen Sie für Qualifizierung der neuen Rollenträger, für Teamentwicklung und für das Coaching der Führungskräfte im Changeprozess.

Über die einzelnen Ergebnisse hinweg haben wir in der Auswertung und in den darauf folgenden Gesprächen einige Hypothesen und Erkenntnisse entwickelt, die ein erstes Resümee geben.

- Personalfragen berühren alle Stakeholder im Unternehmen – und die Rolle des HR-Business-Partners schafft eine Bündelungsfunktion dieser Interessensvielfalt. Das ist eine komplexe Aufgabe, die eine Person allein, und sei sie noch so gut ausgebildet, nicht stemmen kann. Wenn Personalbelange im Unternehmen keine große Bedeutung haben, ist es für den Einzelnen schwer, dieses Spannungsfeld zusammenzuführen. Trotzdem: Wir denken, dass das Modell gut geeignet ist, die Spannung zwischen HR und Business ständig wach zu halten und den Kümmerer zu haben, der die relevanten Fragen stellt.
- Die Relation zwischen der Führungskraft und dem HRler ist immer in Bewegung – schließlich ist es kaum möglich, für alle auftretenden Personalfragen eine klare Rollenteilung zu haben. Doch je besser die

Beratungsqualität ist, desto eher ist die Führungskraft vor Ort in ihrer Mitarbeiterführung gestärkt. Gerade die Business-Partner, denen es gelingt, so etwas wie eine Coaching-Funktion für die Führungskräfte zu übernehmen, bezeichnen ihre Arbeit als sinnvoll.

- Führungskräfte müssen mitspielen – sie müssen selbst umfassende Verantwortung für die Personalführung übernehmen und die HR Business Partner aktiv für auftauchende Fragen nutzen – sie dürfen nicht warten, dass jemand die Mitarbeiterführung für sie erledigt.
- Insofern müssen die Personalbereiche, die sich ein einseitiges Schönheitsprogramm zur Verbesserung der HR-Dienstleistungen verordnet haben, scheitern. Zur Business-Partnerschaft gehören HR und das Management. Im gesamten Change-Prozess muss man demnach den Kunden immer wieder einbinden.
- Das HR-Geschäft wird an Komplexität weiter zunehmen – der HRBP ist eine Antwort auf diese erlebte Komplexität im Alltag. Bei der Qualifizierung von HR-Business-Partnern wird deshalb vor allem an ihren Beratungskompetenzen und ihrer Introspektionsfähigkeit zu arbeiten sein, um sie auf ihre Drehscheibenfunktion „zwischen den Stühlen“ gut vorzubereiten. HR-Business-Partner brennen schnell aus, wenn sie ihre Arbeit nicht konstruktiv reflektieren können.
- Die Gestaltung von Veränderungen (insb. des Umsetzungsprozesses) braucht Zeit und Aufmerksamkeit und ist wichtiger als jahrelange Konzeptarbeit. Alle neu gebildeten Teams brauchen Raum, um die neuen Prozesse und Rollen zu üben, die Erfahrungen auszuwerten und Feinsteuerung zu übernehmen.
- Und last but not least: Der gesamte Umstrukturierungsprozess muss davon geprägt sein, mit den verschiedenen Rollen von HR gemeinsam die Ziele zu erreichen – nicht Schnittstellenmanagement und Rollenabgrenzung stehen im Vordergrund, sondern Bindungsmanagement und Rollenkooperation.

Literatur

Claßen, M/Kern, D. (2006): Studie HR Business Partner, Capgemini Berlin

Nagel, R./Wimmer, R. (2002): Systemische Strategieentwicklung. Stuttgart

Ulrich, D. (1997): Human Resource Champions. Boston, Mass.

Ulrich, D./Brockbank, W. (2005): The HR Value Proposition. Boston, Mass.