

HR-Business Partner: Mehrwert für das Unternehmen

Christa Stienen¹

¹⁾ Head of HR International, Daiichi Sankyo Europe GmbH

SCHLÜSSELWÖRTER: HR-Business Partner, strategische Partnerschaft, Praxisabgleich

KURZFASSUNG: Der Begriff HR-Business Partner steht im Allgemeinen für die partnerschaftliche Zusammenarbeit zwischen Unternehmensführung und Personalverantwortlichen. HR-Business Partner sind sowohl für die strategische Einbindung von HR-Themen in die unternehmerischen Entscheidungen als auch für alle operativen personalwirtschaftlichen Prozesse verantwortlich. Eine konsequente Umsetzung dieses Prinzips bedeutet nicht nur eine Aufwertung des Images der HR-Arbeit, sondern auch einen Zuwachs von Einfluss und Entscheidungsfreiheit. Worin der Unterschied zwischen einem „Personaler“ und einem HR-Business Partner besteht, wird in diesem Artikel erläutert. Es wird vor allem der Frage nachgegangen, welchen Nutzen das Prinzip HR-Business Partner dem Unternehmen bringt und wie es sich in der Praxis bewährt.

1. Vom Personaler zum HR-Business Partner

„Das Personalmanagement muss zum Business-Partner des Top-Managements werden – und einen Beitrag zur Wertschöpfung leisten“. So lautete die Forderung des US-amerikanischen Professors Dave Ulrich (1997). Das Personalmanagement sollte sich neu definieren und neue, weitreichendere Aufgaben und Kompetenzen erlangen. Ulrich prägte mit seinem Konzept den Begriff des „HR-Business Partners“. Das Prinzip: HR sollte aus seiner konventionellen Rolle als reiner interner Dienstleister ausbrechen und zum strategischen Partner für die Führungskräfte der Unternehmen werden.

Heute, 14 Jahre später, ist dieses Prinzip des HR-Business Partners besonders mit Blick auf den Fachkräftemangel weiterhin aktuell. Immer noch gestaltet sich sei-

ne Umsetzung kompliziert. Viele Unternehmen sind weiterhin noch weit davon entfernt, ihre Personalabteilung als Partner zu sehen. Immer noch ist der Bereich Human Resources fast ausschließlich operativ besetzt, das Management bevorzugt ein Personalmanagement als Dienstleister. In einer möglichen partnerschaftlichen Zusammenarbeit sehen viele nach wie vor eine Einmischung in fremdes Territorium. Sie haben das große Potenzial der HR und die Unterstützung, die sie durch das Personalmanagement erhalten können, noch nicht für sich entdeckt. Viele Personalierer wiederum arbeiten immer noch lediglich ihre Aufgaben ab, sie führen die Personalbuchhaltung durch, setzen Verträge auf, schreiben Kündigungen und sprechen Abmahnungen aus.

Mit solchen Voraussetzungen ist ein gewinnbringendes Zusammen-

wirken äußerst schwierig, und die Personalarbeit wird weiterhin als kostenaufwendiges aber notwendiges Beiwerk abgestempelt. Für dieses Verständnis von Personalarbeit ist der Begriff HR-Business Partner lediglich ein wohlklingender neuer Name. HR-Business Partner ist jedoch eine Grundeinstellung. Diese Grundeinstellung beschreibt den Wechsel vom reinen Dienstleistungscharakter hin zu wertschöpfenden Leistungen. Sie orientiert sich an den unternehmerischen Anforderungen und verknüpft diese mit effektiven strategischen HR-Leistungen. „Der Personalberater befindet sich als Business Partner in einer anderen Rolle als bisher (...), er muss verdeutlichen, wie durch Personalinstrumente die ökonomischen Ergebnisse der betreffenden Organisationseinheit verbessert werden können. Business Partner bedeutet somit, die Wertschöpfung

im Unternehmen durch qualitativ hochwertige und kostengünstige Dienstleistungen zu steigern.“¹

Folgt man dem Prinzip des HR-Business Partners, so wird der Personalbereich eines Unternehmens die gleichen strategischen Fragen zu beantworten haben, wie andere klassische Geschäftsfelder, d. h. man handelt „kundenorientiert“ in einem inneren Markt und erhält die Rolle eines internen Anbieters von Personalleistungen.

Ein solches Personalmanagement vereint unterschiedliche Aufgaben miteinander:

- Steuerung von personalwirtschaftlichen Prozessen wie Personalbeschaffung und -verwaltung, Arbeitsrecht etc.
- Qualifizierung, Coaching und Weiterbildung von Führungskräften und Mitarbeitern
- Controlling und Berichtswesen gegenüber der Unternehmensführung
- Ansprechpartner der Unternehmensführung zu Fragen der Bedarfsplanung und -deckung
- Effiziente Steuerung der personalwirtschaftlichen Auswirkungen bei Veränderungsprozessen

2. HR-Business Partner: Was ist neu daran?

Durch das Konzept von Dave Ulrich vollzog sich – zumindest theoretisch – ein Paradigmenwechsel. Aus den anfänglichen rein, administrativen Aufgaben des Personalma-

agements, die sich vor allem auf die Einhaltung von Regelwerken, Gesetzen und Betriebsvereinbarungen konzentrierte, wird mit dem Prinzip des HR-Business Partners das Personalmanagement zu einer Geschäftseinheit, die zur optimalen unternehmerischen Wertschöpfung beiträgt. Einer der größten Unterschiede liegt sicherlich darin, die Personalarbeit nicht mehr unter dem reinen Aspekt der Kostenverursacher zu betrachten, sondern danach zu fragen, welchen Beitrag sie zur Gewinnsteigerung leisten kann.

Für die HR-Business Partner selbst geht ihre neue Funktion mit einer erhöhten Entscheidungskompetenz einher, genauso mit gesteigerten finanziellen Ressourcen für den HR-Bereich und vor allem mit einem Imagewechsel, verbunden mit einem erhöhten Einfluss der HR-Abteilung innerhalb des gesamten Unternehmens.

Ein Beispiel: Wenn in einem Handelsunternehmen Personalreferenten als Marktbetreuer in die einzelnen Filialen kommen, so ist ihre Aufgabe genau hinzuschauen, der Konzernführung zu berichten und den Geschäftsleitern fachlich kompetente Ratschläge zu geben. Nach der alten Funktion und Reputation der Personalreferenten konnte der Geschäftsleiter diese Ratschläge annehmen – oder sie ignorieren. Es lag in seinem Ermessen, denn der Personalreferent galt nicht als ernst zu nehmender Partner. Wird in einem Unternehmen das Konzept des HR-Business Partners gelebt, so sieht der Geschäftsleiter die Beratung nicht als Einmischung

in die eigenen Belange, sondern als Bereicherung in Form eines kompetenten und verbindlichen Coachings. Unter diesen Vorzeichen wird diese Dienstleistung von ihm nicht lediglich geduldet, sondern im Gegenteil gefordert.

Das Aufgabengebiet eines HR-Business Partners hat sich damit erheblich erweitert. Er muss den Bereich HR im Sinne des Konzerns ordnen, strategische Vorgaben erarbeiten und sicherstellen, dass diese Vorgaben eingehalten werden. Er übernimmt klassische Führungsfunktionen wie Personalplanung, -marketing und -controlling. Hinzu kommt natürlich auch der klassische „Dienstleistungsbereich“. Zudem ist er nicht nur für die Einhaltung der Unternehmenspolitik auf Personalebene zuständig, sondern auch für die Etablierung und das „Mit-Leben-füllen“ einer positiven Unternehmenskultur.

Bei einer konsequenten Umsetzung und Akzeptanz ist der damit verbundene Nutzen für das Unternehmen groß: So nimmt der HR-Business Partner beispielsweise im Sinne des „Partners“ eine verbindende und zugleich vermittelnde Rolle ein und zwar in beide Richtungen, also Unternehmensleitung und Mitarbeiter. Mit seinen Tätigkeiten greift er aktiv in das Unternehmensgeschehen ein. Er erarbeitet Strategien, wie das Unternehmen durch das „Instrument Personal“ die wirtschaftlichen Ergebnisse der Unternehmenseinheit oder des ganzen Unternehmens verbessern kann. Durch die Qualität und das gleichzeitige Kostenbewusstsein seiner Dienstleistung lässt sich die

1 Kruppke, H. Otto, M., & Gontard, M. (Hrsg.) (2006). Human Capital Management – Personalprozesse erfolgreich managen, S. 57

Wertschöpfung im Unternehmen sichtbar steigern.

3. Umsetzung des Prinzips in die Praxis

Um diesen Paradigmenwechsel in die Praxis umzusetzen, müssen sich Arbeitsabläufe und Entscheidungswege, aber genauso auch das Rollenverständnis der Personalorganisation grundlegend verändern. In allen Konzernbereichen muss die neue Rolle der HR-Abteilung akzeptiert werden, sowohl von den Mitarbeitern als auch von den Führungskräften und dem Betriebsrat. Zugleich müssen die HR-Verantwortlichen das Engagement und den persönlichen Willen zur Veränderung vorweisen. Denn sie haben die Aufgabe, sich strategisch einzubringen und mehr Verantwortung als bisher zu übernehmen. Und nicht zuletzt bedarf es einer klaren und konkreten Planung für die Umsetzung.

Dies bedeutet für alle Seiten ein Plus an Mut, Engagement und der Bereitschaft, aus alten Bahnen auszubrechen. Bislang waren die Personalreferenten Dienstleister für einen abgetrennten Bereich, die direkten Ansprechpartner in verschiedenen Business-Units. Sie unterstützen die einzelnen Unternehmensbereiche organisatorisch. So sind sie beispielsweise für die Ausbildung im Betrieb zuständig. Ihre Aufgabe wird häufig losgelöst von den Unternehmenszielen gesehen. Bei einem solchen punktuellen Einsatz besteht die Gefahr, dass der Personalbereich nach dem willkürlichen Ermessen des Personalmanagements funktioniert. Der

eine Personalreferent orientiert sich an der Unternehmensleitung und berichtet und berät in seinem Sinne, der andere wiederum sieht sich als Sprachrohr der Mitarbeiter und handelt ausschließlich in deren Sinne. Ohne strategischen Hintergrund und ohne den Blick für das Ganze.

Um das Prinzip des HR-Business Partners in einem Unternehmen umzusetzen, sind umfassende Kompetenzen von Seiten der HR-Referenten notwendig, denn sie agieren in Zukunft an der Schnittstelle zwischen Kerngeschäft und Personal. Als „Partner“ müssen sie das „Business“ ihres Betriebes genauso kennen wie ihren Kernbereich, das HR-Management. Sie benötigen Managementkompetenzen sowie wie Kenntnisse über die Marktsituation, ausführliches Wissen zum Unternehmensportfolio und die verschiedenen Services genauso wie einen guten Überblick über die Unternehmensprozesse. Außerdem müssen sie über Soft Skills wie Entscheidungsfreude und Managementkompetenzen, Teamfähigkeit und Beratungskompetenzen verfügen sowie neben visionären Ideen eine gesunde und große Portion Pragmatismus. Nicht zuletzt Fingerspitzengefühl und die Fähigkeit, Grenzen zu setzen, runden das Profil eines erfolgreichen HR-Business Partners ab. Denn auch wenn sie den Markt und das Unternehmen von Grund auf kennen, so sind sie doch nicht für das eigentliche Business zuständig. Auch wenn sie über hohe Managementkompetenzen verfügen, übernehmen sie doch nicht die Aufgaben der Führungskräfte in

den Geschäftsbereichen. Und auch wenn sie sich im HR-Controlling bestens auskennen müssen, so dürfen sie sich nicht in den Zahlen verstricken und ausschließlich auf deren Grundlage argumentieren. „Ambitionierte HR-Manager gehen heute sogar so weit, HR nicht mehr nur als HR-Business Partner zu sehen, sondern gar als „Business Player“ – was logischerweise neben den HR-Kompetenzen noch weitere ausgeprägte Business Skills erfordern würde.“²

Für die Unternehmen bedeutet dieses Umdenken, dass sie alle Bereiche der HR als gleichermaßen wichtig akzeptieren und einstufen. Hat die Verwaltung von Personalangelegenheiten im Betrieb eine geringere Reputation als beispielsweise die Beratung, kann das Prinzip HR-Business Partner nicht funktionieren. Denn das eine hängt vom anderen ab. Ohne die Professionalität der „Verwalter“ gäbe es kein Prinzip Business Partner. Wird wiederum der Verwaltung der eigentliche wertschöpfende Bereich zugesprochen, so ist es dem HR-Business Partner fast unmöglich, sich strategisch im Unternehmenssinne einzumischen. Bei einer Gewichtung der Wertigkeiten liefert man lediglich „alten Wein in neuen Schläuchen“, dann wird HR-Business Partner lediglich zum modernen Begriff für den alten „Personal“.

Vor diesem Hintergrund bedingt die Einführung des Prinzips HR-Business Partner drei

² Claßen, M., & Kern, D. (2010). HR Business Partner – Die Spielermacher des Personalmanagements, S. 99.

Voraussetzungen:

1. Die Entscheidung und den Willen der Unternehmensführung zum Paradigmenwechsel.
2. Eine gründliche Planung durch alle Beteiligten und
3. den Willen und die Entscheidung der zukünftigen HR-Business Partner, sich mit neuen Aufgaben und gesteigerter Verantwortung zu engagieren.

Hier sind hohe Kompetenzen im Change Management gefragt. Denn es geht um die Entscheidung, ob man gewillt ist, das „tägliche Doing“ loszulassen und sich auf neue Wege zu wagen. Neben Mut zu Neuem muss ein HR-Business Partner es zudem verstehen, vertrauensvolle Beziehungen aufzubauen. Dazu gehören sicherlich auch Autorität und ein hohes Selbstverständnis von der eigenen Bedeutung innerhalb des Veränderungsprozesses. Es braucht den Mut, auch einmal anzuecken oder ungeliebte Wahrheiten auszusprechen. Selbstbewusstsein und Autonomie sind ebenfalls unverzichtbar, denn um wirklich zu beraten, kann man nicht zuallererst gefallen wollen. Ein HR-Business Partner muss manchmal auch unbequem sein, eingefahrene Prozesse kritisch hinterfragen und vor allem Lösungen bieten.

Kurz: Vom HR-Business Partner wird mehr verlangt als bisher. Doch gerade hier liegt in Zukunft auch die große Möglichkeit, zu gestalten. Denn es gilt, die neue Rolle des HR-Business Partners zu entwickeln und zu präzisieren.

So liegen wichtige Aufgaben der Zukunft für die Entwicklung des HR-Business Partner Modells im Recruitment mitsamt der Schärfung von Inhalten innerhalb der universitären Ausbildung auf der einen Seite und der eigenen Qualifikation und Weiterbildung auf der anderen.

Sind diese Voraussetzungen erfüllt, dann kann ein HR-Business Partner einen wertvollen Beitrag sowohl zum Unternehmenserfolg als auch zu dessen Imagesteigerung leisten.

4. Literatur

- Claßen, M., & Kern, D. (2010). *HR Business Partner – Die Spielermacher des Personalmanagements*. Köln: Luchterhand.
- Kruppke, H. Otto, M., & Gontard, M. (Hrsg.) (2006). *Human Capital Management – Personalprozesse erfolgreich managen*. Berlin: Springer.
- Ulrich, D. (1997). *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*. Harvard: Business School Press.

5. Über die Autorin

- Seit 2011: Head of HR International, Daiichi Sankyo Europe GmbH
- 2007 bis 2010: Head of Corporate People Development, Metro AG
- 2005 bis 2007: Projekt Common Template Accounting, Abteilungsleiterin, Metro AG



Interview: »HR-Business Partner: Mehrwert für das Unternehmen«

Interview mit Christa Stienen (Präsidiumsmitglied im Bundesverband der Personalmanager, Head of HR International, Daiichi Sankyo Europe GmbH)

In welcher Branche arbeiten Sie? Welche Position haben Sie inne?

Ich arbeite im Pharmabereich als Head of HR International und bin dabei zuständig für die Koordination und Führung internationaler HR Direktoren.

Wie lange arbeiten Sie schon in diesem Bereich?

Insgesamt habe ich mehr als zehn Jahre Erfahrung in dem Bereich HR. Vor zehn Jahren war ich selber Business Partner, damals hieß es „Marktbetreuer“.

Was genau umfasst die Aufgaben des HR-Business Partners, als „strategischer Partner der Führungskräfte“, im Gegensatz zum „reinen internen Dienstleister“? Wie genau wird nun der Aufgabenbereich erweitert?

Beispielsweise durch eine erhöhte Entscheidungskompetenz, die Begleitung der Führungskräfte und vor allem durch die Beteiligung an den gesamten Personalprozessen. Das erfordert einen hohen Kommunikations- und Abstimmungsbedarf und Vertraulichkeit. Man muss schon auch Generalist sein und einen systemischen Blick haben. Was HR Business Partner schaffen müssen, ist die Anerkennung bei den Geschäftsleitern zu gewinnen und sich durch Fachwissen Akzeptanz erarbeiten. Sie müssen mutig

und unerschrocken sein, sich auf das Business einlassen und Zahlen verstehen.

Was ist der Grund für die bislang fehlende Umsetzung des Prinzips des „HR Business Partners“?

Ich denke, einerseits die Persönlichkeiten der Personaler, die die Komplexität der Aufgaben vermitteln müssen. Andererseits muss eine Organisation das Prinzip des HR-Business Partners auch wollen. Es muss das Erwartungsniveau definiert werden und Anforderungsprofile müssen angepasst werden. Es ist demnach nicht nur eine Veränderung des Titels notwendig.

Was wäre der allererste Schritt – der Grundstein – zum HR Business Partner?

Zu allererst die Akzeptanz der neuen Rolle des HR und der Wille zur Veränderung, insbesondere der Wille zur Übernahme von mehr Verantwortung. Es braucht außerdem eine konkrete, klare Planung der Umsetzung. Hierfür sind umfassende Kompetenzen von Seiten der HR Referenten nötig. Sie müssen beispielsweise das Business des Betriebes und die Marktsituation kennen, Managementkompetenzen und Soft Skills besitzen. Auf fachlicher Ebene gilt es sich bei der Leitung einer Business Unit von der

Rekrutierung bis zum Ausstieg um diesen Bereich zu kümmern. Dazu gehört auch einen Fokus auf die Beratung der Führungskräfte zu legen.

Was wäre dann das durchschlagendste Argument, um das Management und die Führungsebene vom Umdenken und dem Einsatz des HR-Business Partners überzeugen zu wollen?

Es muss die Effizienz des HR Business Partners deutlich gemacht werden! Die Beantwortung auf die Fragen: Wo sparen wir? Wie erreichen wir eine höhere Qualität? Wie kommen wir zu den besten Ergebnissen?

Inwiefern würde durch den HR Business Partner eine „Imagesteigerung“ erfolgen?

Man ist näher am Business, das HRM wird fachkundiger und versteht, was in diesem Bereich besonders nötig ist: So wird man zur geschätzten Gesprächspartnerin und ein vollwertigeres Unternehmensmitglied. Die Kunst hierbei ist, sich nicht komplett instrumentalisieren zu lassen. Es können Aufgabenbereiche spezifisch gestaltet werden.

Frau Stienen, wir danken Ihnen sehr für das interessante Gespräch.