

HR Business Partner Projekt

Entwicklungsrichtungen des Human Resource Managements
unter Betrachtung der Rolle des HR Business Partners nach dem
Modell von Dave Ulrich



Unter Betreuung von Prof. Dr. Kristin Butzer-Strothmann
Julian Gahre, Emely Roos, Susanna Drabkina, Sarah Hoppe, Malicia Hoffschulz
1. Auflage, 2020
ISSN 2196-6494

Leibniz-Fachhochschule
Expo Plaza 11
30539 Hannover
info@leibniz-fh.de

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis	III
1. Einleitung.....	1
2. Darstellung des ursprünglichen HR Business Partner Modells.....	2
3. Aktuelle Wandeleinflüsse.....	4
4. Agilität.....	6
4.1. Notwendigkeit.....	6
4.2. Methoden	6
4.3. Human Resources als Pionier	7
5. Wandel der Kompetenzen und Rollen.....	8
6. Aufbauorganisationsformen	9
7. Entwicklung des Shared Service Centers	10
8. Messbarkeit des Wertbeitrags von Personalmaßnahmen	11
9. HR Business Partner in der Betrachtung	12
9.1. Methodische Vorgehensweise.....	12
9.2. Aufgaben des HR Business Partners	13
9.3. Rollenprofil des HR Business Partners.....	14
9.4. Weiterentwicklungsmöglichkeiten.....	16
9.5. Kunden des HR Business Partners	18
9.6. Einbettung der HR Business Partner in die HR Organisation.....	19
9.7. Philosophie, Werte, Vision.....	21
10. Fazit und Ausblick.....	23
11. Literaturverzeichnis.....	25
Autoren.....	29

Abkürzungsverzeichnis

HR.....Human Resources
SSC.....Shared Service Center

1. Einleitung

Das klassische Human Resources (HR) Business Partner Modell von Dave Ulrich sei überholt und bedarf einer Weiterentwicklung, urteilte der Erfinder des Modells selbst in einem Interview mit dem Harvard Business Manager im Mai 2017.¹ Die Grundannahmen sein weiterhin hoch aktuell, da oberstes Ziel der Personalarbeit stets die Unterstützung des Business sein müsse, jedoch sei der Weg zum Erreichen dieses Ziels nicht mehr zwangsläufig durch sein ursprüngliches Modell beschrieben.² Die verschiedensten Wandeleinflüsse üben einen Veränderungsdruck auf die Personalarbeit aus, welche diesen mit den ursprünglichen Kompetenzen und Rollen des Modells nicht mehr gewachsen zu sein scheint und folglich an neue Anforderungen angepasst werden muss.

Abseits dieser modelltheoretischen Überlegungen zur Überarbeitung stellt sich die Situation hinsichtlich der Umsetzung des ursprünglichen Modells in der Praxis bei vielen als andauernder Prozess der Einführung dieser Art der Personalarbeit dar. Wie Volker Schrank 2015 in seiner Untersuchung zu der Umsetzung in Deutschland darlegte, herrscht bisweilen eine erhebliche Diskrepanz zwischen Anspruch und Wirklichkeit des Modells hinsichtlich dessen Umsetzung bei deutschen Unternehmen. Daher ist es fraglich, was die erfolgreiche Umsetzung des Modells in der Praxis erschwert und was sich bereits erfolgreich etabliert hat.³

Folglich ist der Anspruch dieses Arbeitspapiers eine aktuelle Betrachtung zu den zwei Dimensionen „Theorie“ und „Praxis“ zu liefern. Dies erfolgt in Form der theoretischen Weiterentwicklung des Modells und der praktischen Umsetzung sowie der Ausarbeitung von Optimierungspotentialen in Form von Handlungsempfehlungen. Dabei kommt der Rolle des HR Business Partners aufgrund seiner hohen praktischen Relevanz in deutschen Unternehmen eine besondere Aufmerksamkeit zu.

Im Folgenden wird zunächst das ursprüngliche Model von Dave Ulrich in seinen Grundzügen skizziert. Anschließend werden die Wandeleinflüsse, welche sich auf die Art der Personalarbeit auswirken, näher beleuchtet, um die Notwendigkeit der Auseinandersetzung mit Agilität im dritten Kapitel zu verdeutlichen und insbesondere die Chancen der HR als Vorreiter in Sachen Agilität aufzuzeigen. Weiterhin werden die aus den Wandeleinflüssen resultierenden Veränderungen der Kompetenz- und Rollenprofile im HR Bereich nach dem aktuellen Stand der Forschung zusammengetragen und die Entwicklungsrichtungen der Aufbauorganisationsformen umrissen. Daraufhin wird die Frage nach der Messbarkeit der Wertschöpfung der Personalarbeit aufgegriffen, bevor der ak-

¹ Vgl. Höhmann, I. (2017), S. 1f.

² Vgl. Höhmann, I. (2017), S. 1f.

³ Vgl. Schrank, V. (2015), S. 138.

tuelle Stand der HR Business Partner im neunten Kapitel als Schwerpunktthema behandelt wird. Dabei wird das Augenmerk auf das praktische Aufgabenfeld sowie auf die Kunden und deren Ansprüche an zeitgemäße Personalarbeit gelegt, um weiterhin das Rollenprofil eines HR Business Partners zu definieren. Anschließend wird ein Rückbezug auf die gesamte HR Organisation in Fragen der Einbettung der HR Business Partner vorgenommen und mit der Empfehlung zur Visionsentwicklung und einigen Vorschlägen dazu das Schwerpunktthema abgeschlossen, wobei im gesamten Kapitel Erkenntnisse aus Interviews mit deutschen HR Business Partnern aus unterschiedlichen Branchen einbezogen werden. Letztlich werden in einem Fazit die wichtigsten Handlungsempfehlungen und Erkenntnisse zusammengetragen.

2. Darstellung des ursprünglichen HR Business Partner Modells

„Das Personalwesen sollte nicht durch das definiert sein, was es tut, sondern durch das, was es bewirkt – in Form von Ergebnissen, die den Nutzwert des Unternehmens für Kunden, Investoren und Beschäftigte erhöhen.“ So lautete die Forderung des US-amerikanischen Professors Dave Ulrich (1997). In diesem Zusammenhang fordert Ulrich eine Reduktion von rein administrativen Aufgaben im Personalmanagement, damit dieses zum strategischen Partner für die Führungskräfte der Unternehmen werden kann. Die Personalverantwortlichen sollten deshalb auch ihren Erfolg daran messen, wie stark sie zum Unternehmenserfolg beitragen.⁴ Studien belegen, dass Unternehmen, bei denen sich HR-Funktionen in der Geschäftsführung befinden, erfolgreicher sind. Heutzutage ist die Repräsentation von HR im Vorstand bzw. in der Geschäftsführung jedoch unzureichend.⁵

Das klassische Modell von Dave Ulrich geht von vier Rollen aus: dem strategischen Partner, dem Veränderungsmanager, dem administrativen Experten sowie dem Employee Champion. Der strategische Partner stimmt hierbei die Aktivitäten des Personalmanagements auf die Strategie des Unternehmens ab. Dabei werden die zu erwartenden Entwicklungen des Arbeitsmarktes und die zukünftigen Anforderungen der Personalmitarbeiter berücksichtigt. Die Aufgabe des Veränderungsmanagers ist eine erfolgreiche Gestaltung des Wandels. Dies beinhaltet nicht nur die Veränderung des Unternehmens und des Managements, sondern auch die Anpassung der Mitarbeiter an sich verändernde Rahmenbedingungen. Der administrative Experte hingegen fokussiert sich auf die HR-Prozesse und ist für die effiziente Durchführung und Dokumentation dieser verantwortlich. Bei dem Employee Champion stehen die Mitarbeiter im Fokus, wobei die

⁴ Vgl. Rosenberger, B. (2014), [https://link.springer.com\(...\).pdf](https://link.springer.com(...).pdf), S. 10, abgerufen am 28.02.2019.

⁵ Vgl. Kleb, H. (2014), S. 4.

Zufriedenheit und Weiterentwicklung dieser gemanagt werden soll, um eine höhere Leistungserbringung zu ermöglichen.⁶

Ein weiteres Themenfeld, auf das Ulrich Bezug nimmt, ist die HR-Organisation. Das traditionelle Modell geht hierbei von einer Dreiteilung in das *Shared Service Center (SSC)*, die *HR Business Partner* sowie das *Center of Expertise* aus. Das SSC erfüllt hierbei die administrativen HR-Aufgaben. Es kümmert sich um die Basisprozesse und die Standardfragen der Mitarbeiter, um die Arbeit auf strategischer Ebene überhaupt zu ermöglichen. Die HR Business Partner unterstützen und beraten die Führungskräfte. Eine Gruppe aus Experten bildet das Center of Expertise, dass die Erfüllung der Geschäftsstrategie unterstützt, indem es moderne Personalprozesse und -instrumente entwickelt.⁷

Der Großteil der Unternehmen hat ihr Modell basierend auf Ulrichs HR Business Partner Modell aufgebaut. Allerdings wird die geforderte strategische Ausrichtung des Personalmanagements nur in geringem Maße geleistet. Das Ziel, einen strategischen Beitrag zum Unternehmenserfolg zu leisten, wird nur in den seltensten Fällen erreicht.⁸ Die HR Business Partner beschäftigen sich aktuell immer noch mit zu vielen operativen Aufgaben und haben daher wenig Zeit für strategische und wertschöpfende Aktivitäten.⁹ Dies wirkt sich negativ auf das Management und auf die Mitarbeiter aus. Da Qualität sowie Verfügbarkeit von personalrelevanten Dienstleistungen darunter leiden, führt die oftmals fehlerhafte Interpretation und Umsetzung des Modells zu Frust und Orientierungslosigkeit.¹⁰ Die meisten Unternehmen sehen dabei das Personalmanagement als reinen Kostenfaktor an. Durch die verschiedenen Interpretationen der Rolle von HR kommt es oft zu Interpretationsfehlern. Die Begrifflichkeiten, die von Ulrich genutzt werden, werden hierbei meistens falsch verwendet, da die Mitarbeiter nicht die Kompetenzen besitzen, die Ulrich in seinem Modell tatsächlich beschreibt. Es zeigt sich also, dass Ulrichs Konzept entweder missverstanden wurde oder noch erhebliche Vorbehalte gegen eine Involvierung des Personalers auf strategischer Ebene vorherrschen.¹¹

Im Laufe der Zeit hat sich das ursprüngliche Ulrich Modell jedoch in einigen Aspekten deutlich weiterentwickelt. Durch den Wandel der letzten Jahre wurden neue Kompetenzen identifiziert, die für die Rollen im Ulrich-Modell von großer Bedeutung sind. Aus seinen Untersuchungen ergibt sich eine neue Zusammensetzung der Schlüsselkompetenzen. Die Weiterentwicklung des Modells basiert auf veränderten Rahmenbedingungen, die im folgenden Abschnitt näher betrachtet werden.¹²

⁶ Vgl. Covarrubias, B./ Groblschegg, S. (2014), <https://www.hrweb.at...>, abgerufen am 01.03.2019.

⁷ Vgl. Zisgen, A. (2014), <https://www.personalwirtschaft.de...>, abgerufen am 28.02.2019.

⁸ Vgl. Schrank, V. (2014), S. 83.

⁹ Vgl. PricewaterhouseCoopers Aktiengesellschaft Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (2011), S. 5.

¹⁰ Vgl. Zisgen, A. (2014), <https://www.personalwirtschaft.de...>, abgerufen am 28.02.2019.

¹¹ Vgl. Krings, T. (2015), S. 1ff.

¹² Vgl. Schrank, V. (2014), S. 47.

3. Aktuelle Wandeleinflüsse

Heutzutage sind die Mitarbeiter eines Unternehmens kontinuierlichen Veränderungen ausgesetzt, die Auswirkungen auf ihre tägliche Arbeit haben. Die Folgen des Wandels sind vielfältig: Einige erleben den Wandel bei der Einführung von neuen Organisationsstrukturen, andere während der Einführung neuer Produkte oder Services. Häufig kann der Wandel auch der Grund für die Einführung einer neuen Unternehmensstrategie sein. Die Veränderung passieren dabei oft zeitgleich oder kurz aufeinanderfolgend.¹³

In diesem Kontext ist das sogenannte *VUCA-Modell* zu nennen. Dieses Modell beschreibt die Veränderungen der Umwelt und die Herausforderungen an das Management, die damit einhergehen. Der Buchstabe *V* steht hierbei für Volatilität und umschreibt die sich ständig verändernden Rahmenbedingungen. Die Umwelt wird somit immer instabiler und unbeständiger. Das *U* steht für die damit verbundene Unsicherheit. Die Planung von zukünftigen Entwicklungen gestaltet sich immer schwieriger und es wird immer unklarer, was die Unternehmen in Zukunft erwartet. Der dritte Teil beschreibt die Komplexität (*Complexity*) der Probleme und Konsequenzen. Die Sachverhalte werden immer schwieriger zu verstehen und die Zusammenhänge werden immer unübersichtlicher. Der letzte Teil des Modells greift die Mehrdeutigkeit (*Ambiguity*) auf. Da wo früher noch die *best practice*-Theorie galt, ist heutzutage nur in den wenigsten Fällen etwas eindeutig zu bestimmen. Die Anforderung an die Organisation und die Führung sind von Komplexität und Widersprüchlichkeit geprägt.¹⁴ Auf wirtschaftlicher Ebene lassen sich die oben genannten Aspekte ebenfalls wiederfinden. Durch die Globalisierung ist die Wirtschaft komplexer und internationaler geworden. Der Wettbewerb auf nationaler und internationaler Ebene hat sich ebenfalls verstärkt. Dies ist unter anderem auf die bereits genannten Rahmenbedingungen auf dem Arbeitsmarkt zurückzuführen.¹⁵ Dadurch wird eine nachhaltige Arbeit in Netzwerken und die Befähigung zur kontinuierlichen Innovation immer bedeutender, wenn es um erfolgreiches Arbeiten in der Zukunft geht.¹⁶

Durch den demografischen Wandel nimmt der Anteil der Erwerbsbevölkerung deutlich ab. Dadurch wird es für die Arbeitgeber immer wichtiger, dass ein Unternehmen für seine Mitarbeiter einen attraktiven Arbeitsplatz darstellt. Somit stehen die Arbeitgeber neuen Herausforderungen gegenüber. Die Mitarbeiter haben in Bezug auf ihre Arbeitsbedingungen immer höhere Anforderungen, denen die Unternehmen gerecht werden müssen. Außerdem lässt sich ein Wertewandel in der neuen Generation beobachten, der ebenfalls mit veränderten Erwartungen an den Arbeitgeber verbunden ist.¹⁷

¹³ Vgl. Hille, J. (2018), S. 4.

¹⁴ Vgl. Jäger, W./ Petry, T. (2018), S. 311.

¹⁵ Vgl. Hilb, M. (2008), S. 25.

¹⁶ Vgl. Fox, R. (2017), S. 193.

¹⁷ Vgl. Kuhn, P./ Tahler, M. (2016), S. 3 ff.

Zusätzlich ist der Aspekt Digitalisierung zu erwähnen. Zum einen hat der digitale Wandel Auswirkungen auf die Kundenerwartungen. Durch die Möglichkeit, sich im Internet zu informieren, stellen die Kunden häufig höhere Anforderungen an die Berater als zuvor. Darüber hinaus haben neue digitale Möglichkeiten am Arbeitsplatz auch Auswirkungen auf die Mitarbeiter selbst. Die Routineaufgaben und administrativen Tätigkeiten des Personals werden immer mehr von automatischen Anwendungen abgelöst. Außerdem wirken sich die neuen Technologien auch auf die Erwartungen potenzieller Mitarbeiter aus. Der Recruiting-Prozess unterliegt ebenfalls einem großen Wettbewerb am Markt. Hierbei liefern neue digitalisierte Recruiting-Verfahren neue Möglichkeiten, Bewerber schneller und effizienter für sich zu gewinnen. Untersuchungen bestätigen dabei, dass digital transformierte Unternehmen erfolgreicher sind.¹⁸

Hinsichtlich der Mitarbeiter zeigt sich auch, dass sich die individuellen Werte im Laufe der Zeit deutlich verändert haben. Dabei ist der Wunsch nach Autonomie, Selbstbestimmung und kreativen Tätigkeiten von großer Bedeutung. Den Arbeitnehmern ist es wichtig, ihr Privatleben und Berufsleben in Einklang bringen zu können. Diesbezüglich werden z.B. Work-Life-Balance Angebote von Unternehmen immer präsenter. Hierbei spielen auch flexible Arbeitsmodelle eine Rolle. Da Arbeitnehmer großen Wert auf flexible Arbeitsbedingungen legen, werden Möglichkeiten wie Home-Office oder Jobsharing immer wichtiger. Der Wertewandel hat nicht nur Folgen für die Gestaltung des Arbeitsplatzes, sondern auch auf die die Erwartungen an die Führungsebene. Dementsprechend sind neue Führungsstile notwendig, um einen Wettbewerbsvorteil generieren zu können. Es wird das Ziel verfolgt, den Mitarbeitern eine Chance zur demokratischen Teilhabe zu bieten. Hierbei wird es immer selbstverständlicher, den Mitarbeitern Freiheiten einzuräumen und Kontrolle abzugeben.¹⁹

All diese Veränderungen führen dazu, dass traditionelle und statische Personalkonzepte der Umwelt nicht mehr gerecht werden. Aus diesem Grund ist es umso wichtiger, das HR Business Partner Modell kritisch zu hinterfragen und unter Berücksichtigung sich ändernder Rahmenbedingungen weiterentwickelte Personalkonzepte zu analysieren.²⁰

¹⁸ Vgl. Jäger, W./ Petry, T. (2018), S. 73.

¹⁹ Vgl. Kuhn, P./ Tahler, M. (2016), S. 5ff.

²⁰ Vgl. Hilb, M. (2008), S. 25.

4. Agilität

4.1. Notwendigkeit

Agil lässt sich entsprechend dem lateinischen *agilis* mit beweglich und wendig aber auch als eifrig und beschäftigt übersetzen.²¹ Agilität beschreibt also die Fähigkeit eines Unternehmens, sich schnell einer komplexen und von Unsicherheiten geprägten Umwelt anzupassen.²²

Die aus der Entwicklung in der Gesellschaft, in der Politik und vor allem in der Technik resultierenden Veränderungen für ein Unternehmen machen die Notwendigkeit von Agilität deutlich.²³

Trends unterliegen deutlich kürzeren Zyklen mit höheren Unsicherheiten. Diese Kombination macht sichere Prognosen fast unmöglich.²⁴ Somit muss das Personalmanagement Veränderungen permanent feststellen und sich rasch an die neuen Gegebenheiten anpassen, um die Marktposition des Unternehmens zu behaupten.²⁵

Die Agilität wird zunehmend obligatorisch und damit steigt der Bedarf an agilen Methoden, Organisationen und Führungsstilen.²⁶ Vielen Unternehmen ist dieses bewusst, so dass sie zwar ein agiles Zielbild forcieren, dennoch gibt es deutliches Verbesserungspotential hinsichtlich zentraler Handlungs- und Gestaltungsfelder.²⁷

Daher ist Agilität eine zentrale Herausforderung in der Personalarbeit. Sie wird als Metakompetenz der Zukunft angesehen und sollte somit in der Personalarbeit fest verankert sein.²⁸

Wie eine Kienbaum-Studie aus dem Jahr 2018 belegt, sind agile Strukturen allerdings mit nur neun Prozent sehr geringfügig in den Personalabteilungen vertreten. Starre Aufbauorganisationen dominieren weiterhin die Personalabteilungen.²⁹

Zudem zeigt die Studie, dass aktuell immer noch über 70 Prozent der befragten Unternehmen traditionelle HR-Modelle, so wie das Dave Ulrich Modell, oder andere funktionale Modelle verwenden. Die Mehrheit tendiert bei HR-Projekten zwar zur Agilität, verbleibt aber schlussendlich bei den klassischen Strukturen.³⁰

4.2. Methoden

Die Umsetzung der Agilität in der Personalabteilung erfolgt nach Jochmann, Stein und Helfritz durch sechs Dimensionen, die im Folgenden kurz angesprochen werden.³¹

²¹ Vgl. Armutat, S./ Dorny, H.-J./ Ehmann, H.-M. et al. (2016), S. 15.

²² Vgl. Kienbaum Consultans International/ Deutsche Gesellschaft für Personalführung (2018), S. 2.

²³ Vgl. Armutat, S./ Dorny, H.-J./ Ehmann, H.-M. et al. (2016), S. 6.

²⁴ Vgl. Bösch, H./ Möllene, M. (2018), S. 40.

²⁵ Vgl. Armutat, S./ Dorny, H.-J./ Ehmann, H.-M. et al. (2016), S. 6.

²⁶ Vgl. Kienbaum Consultans International/ Deutsche Gesellschaft für Personalführung (2018), S. 7.

²⁷ Vgl. Kienbaum Consultans International/ Deutsche Gesellschaft für Personalführung (2018), S. 4.

²⁸ Vgl. Bösch, H./ Möllene, M. (2018), S. 52.

²⁹ Vgl. Kienbaum Consultans International/ Deutsche Gesellschaft für Personalführung (2018), S. 5.

³⁰ Vgl. Kienbaum Consultans International/ Deutsche Gesellschaft für Personalführung (2018), S. 7.

³¹ Vgl. Jochmann, W./ Stein, F./ Helfritz, K. (2018), S. 3.

Zunächst müssen agile Methoden, wie beispielweise Scrum, im Rahmen von Projekten, oder Entwicklungsprozessen innerhalb der HR-Funktion angewendet werden. Danach wird eine agile HR-Organisationsstruktur umgesetzt. Diese beinhaltet neben einer selbstorganisierten Steuerung auch ein zukunftsorientiertes HR Operating Modell. Als dritter Schritt werden agile Arbeitsformen für die Mitarbeiter des Personalmanagements eingeführt. Beispiele hierfür sind vollständig mobiles Arbeiten und flexible Arbeitszeitmodelle. Danach erfolgt die Ausprägung zukunftsorientierter Kompetenzen unter den Mitarbeitern des Personalmanagements. Nachdem von den HR-Führungskräften die modernen Führungskonzepte und Verhaltensweisen entwickelt wurden, werden diese schließlich unter dem zielgerichteten Einsatz digitaler Technologien, wie zum Beispiel der Robotik, innerhalb der HR-Funktion etabliert.³²

Es gibt viele verschiedene Methoden und Ansätze zur Agilität in der Personalabteilung. Im Allgemeinen sollte jede Personalabteilung proaktiv in Zukunftsbildern denken, die eigenen Stärken und Kompetenzen sichtbar machen, im Austausch mit den Mitarbeitern stehen und agile Unternehmensstrukturen aufweisen, um agile Reaktionen zu ermöglichen.³³

4.3. Human Resources als Pionier

Agilität ist der wesentliche Erfolgsfaktor von Unternehmen und ein zentrales Thema der HR, da das Wissen vieler Beteiligter zur Erarbeitung einer optimalen Lösung verwendet wird, anstatt das Resultat einer kleinen Gruppe von Experten anzuwenden.³⁴

Aufgaben der Personalabteilung sind unter anderem die Unterstützung agiler Strukturen im Unternehmen und in der HR, die Entwicklung agiler Methodenkompetenz, die Entwicklung einer agilen Kultur und ein kontinuierliches agiles Change Management.³⁵ Die wichtigste Aufgabe der Personalabteilung in dieser Hinsicht ist es aber, Agilität für das ganze Unternehmen vorzuleben, denn die HR-Transformation und die Unternehmenstransformation sind in hohem Maße voneinander abhängig.³⁶

Wie eine Studie belegt, wird Agilität bereits in 50 Prozent von temporären HR Projekten genutzt, und weitere 25 Prozent nutzen ein Hybrides System zwischen Linienorganisation und agiler Organisation.³⁷ Teambasierte und hybride Organisationsformen sind also im Trend und werden von der Personalabteilung aus an das ganze Unternehmen weitergegeben.

³² Vgl. Jochmann, W./ Stein, F./ Helfritz, K. (2018), S. 3.

³³ Vgl. Armutat, S./ Dorny, H.-J./ Ehmann, H.-M. et al. (2016), S. 6.

³⁴ Vgl. Petry, T./ Jäger, W. (2018), S. 83.

³⁵ Vgl. Petry, T./ Jäger, W. (2018), S. 85.

³⁶ Vgl. Jochmann, W./ Stein, F./ Helfritz, K. (2018), S. 13.

³⁷ Vgl. Jochmann, W./ Stein, F./ Helfritz, K. (2018), S. 6

5. Wandel der Kompetenzen und Rollen

Im Zuge von Globalisierung und dem Wandel von Arbeitsplätzen müssen auch die HR Business Partner zunehmend flexibler agieren. Werte, Wirtschaft, Technologie, sowie der Arbeitsmarkt verändern sich immer stärker.³⁸ Statische, rationale Personalkonzepte werden dieser schnelllebigen Umwelt so nicht mehr gerecht.³⁹ Sich ständig ändernde Rahmenbedingungen und eine hohe Vernetzung sorgen für einen Wandel der Kompetenzen und Rollen im HR Bereich.⁴⁰

Von den HR Business Partnern wird vermehrt ein Geschäftsverständnis, hohe persönliche Glaubwürdigkeit, Befassung mit HR Technologie sowie Lieferung von HR Praktiken erwartet.⁴¹ Ein einfaches, administratives Personalmanagement reicht daher nicht mehr aus.⁴² Als Mitunternehmer müssen sie nicht nur Flexibilität und Beratungskompetenz, sondern auch Verständnis des Unternehmens als Ganzes vorweisen können.⁴³ Die HR Business Partner nehmen so die Rolle als *Consultants* für Führungskräfte an.⁴⁴

Im Zuge dessen findet auch eine neue Zusammensetzung der Schlüsselqualifikationen statt.⁴⁵ Mit Hilfe von Qualifikations- und Kompetenzprofilen soll dafür gesorgt werden, dass „die richtigen Personen mit den aktuell erforderlichen Qualifikationen als Businesspartner zum Einsatz kommen.“⁴⁶

Findet sich kein gemeinsames Verständnis von Aufgaben, Rollen und Anforderungen, können Zweifel an der strategischen Rolle, sowie dem tatsächlichen Einfluss der HR Business Partner auf das Unternehmen, entstehen.⁴⁷ Daher ist eine klare (Neu-) Definition der Zuständigkeiten und Aufgaben notwendig. Das Involvieren von Personalern auf strategischen Ebenen geht oft mit einer umfangreichen Umstrukturierung sowie der Abgabe von Kontrolle einher.⁴⁸ Unternehmen stehen einem solchen Schritt teils kritisch gegenüber⁴⁹, da sich historisch Hierarchien und Kompetenzverteilungen etabliert haben. Veränderungen der Kompetenzen und Rollen können daher auch Konfliktpotential bergen.

In kleinen Unternehmen spielt die strategische Personalarbeit oft eine untergeordnete Rolle. HR Bereiche sind dort primär Dienstleister.⁵⁰ Dort reicht es nicht aus, einfach HR

³⁸ Vgl. Hilb, M. (2008), S. 25.

³⁹ Vgl. Hilb, M. (2008), S. 25.

⁴⁰ Vgl. Wegerich, C. (2015), S. 9.

⁴¹ Vgl. Schrank, V. (2015), S. 48.

⁴² Vgl. Wegerich, C. (2015), S. 9.

⁴³ Vgl. Hilb, M. (2008), S. 8f.

⁴⁴ Vgl. Anderson, K./ Von Rohrscheidt, A. (2018), S. 383.

⁴⁵ Vgl. Schrank, V. (2015), S. 51.

⁴⁶ Vgl. PricewaterhouseCoopers AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (2011), S. 6.

⁴⁷ Vgl. Kleb, R. (2016), S. 55.

⁴⁸ Vgl. Jäger, W./ Petry, T. (2018), S. 15f.

⁴⁹ Vgl. Krings, T. (2015), S. 9.

⁵⁰ Vgl. Krings, T. (2015), S. 42.

Business Partner einzusetzen oder die Rolle der Personaler zu verändern. Ein transaktionaler Einführungsprozess, der aktiv mitgestaltet werden kann, ist notwendig.⁵¹

Unternehmensstrukturen im Personalbereich müssen aktiv verändert werden, um den Business Partnern den entsprechenden Einfluss gewähren zu können.⁵²

Um eine hohe Qualität der Personalarbeit gewährleisten zu können, müssen die HR Business Partner stets auf einem aktuellen Wissens- und Informationsstand gehalten werden. „Der Auswahl, Positionierung und Weiterqualifikation der HR-Businesspartner selbst muss höchste Aufmerksamkeit geschenkt werden.“⁵³ Konzepte wie eine unternehmensinterne HR Business Partner Akademie sollen es Personalern ermöglichen, sich persönlich und fachlich weiterbilden zu können.⁵⁴ Ein qualifizierter Einfluss auf den Unternehmenserfolg durch die HR Business Partner wird so möglich.

Heutzutage gibt es mehr als die damals von Ulrich im HR Business Partner Modell beschrieben vier Rollen.⁵⁵ Neue Funktionen wie z.B. der Transformations Agent, Experience Champions oder ein Data-Technological Expert werden gerade im Zuge der Arbeitswelten im Wandel zunehmend interessant.⁵⁶ Um der Digitalisierung und Flexibilisierung von Unternehmen und Arbeitsplätzen gerecht zu werden, müssen auch die Kompetenzen von HR Business Partnern stetig angepasst werden. Als strategischer Partner sind nicht mehr nur HR Kenntnisse notwendig. Auch fachliche und überfachliche Kompetenzen werden zunehmend zur Voraussetzung für eine funktionierende HR Business Partner Abteilung.⁵⁷ So ergeben sich diese genannten neue Aufgabenbereiche mit neuen Rollen und Kompetenzen.

6. Aufbauorganisationsformen

Aufgrund des bereits näher erläuterten Wandels der Umwelteinflüsse haben sich auch die Anforderungen an die Aufbauorganisation der Personalabteilungen geändert. Hieraus sind einige Abwandlungen des HR Business Partner Modells hervorgegangen, welche den angerissenen Anforderungen aus den ersten Kapiteln Rechnung tragen.⁵⁸

Ein aufkommendes Konzept, welches dem Megatrend der Agilität folgt und laut aktueller Kienbaum-Studie bei 25% der HR Abteilungen im Gebrauch ist, ist eine hybride Personalabteilung, die sowohl klassische Linienorganisation als auch eine agile Organisation miteinander verbindet.⁵⁹ In einer Ausgestaltung bekannt unter dem Begriff des Dualen

⁵¹ Vgl. Jäger, W./ Petry, T. (2018), S. 15f.

⁵² Vgl. Wegerich, C. (2015), S. 19f.

⁵³ PricewaterhouseCoopers AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (2011), S. 6.

⁵⁴ Vgl. PricewaterhouseCoopers AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (2011), S. 55f.

⁵⁵ Vgl. Höhmann, I. (2016), S. 2.

⁵⁶ Vgl. Anderson, K./ Von Rohrscheidt, A. (2018), S. 386.

⁵⁷ Vgl. PricewaterhouseCoopers AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (2011), S. 12.

⁵⁸ Vgl. Jäger, W./ Petry T. (2018), S. 89ff.

⁵⁹ Vgl. Kienbaum Consultants International/ Deutsche Gesellschaft für Personalführung (2018), S. 6ff.

Betriebssystem oder Ambidexterity, setzt dieses Konzept auf eine effiziente Bearbeitung der standardisierten Aufgaben und der Betreuung der Fachbereiche innerhalb der Linienorganisation, während zugleich ein weitgehend unabhängiger agil arbeitender Bereich etabliert wird.⁶⁰ Dieser Bereich bedient sich Methoden wie Scrum, Design Thinking oder Kanban um zukunftsfähige Konzepte zu entwickeln, welche die aufkommenden Bedürfnisse rund um das Personal decken sollen.⁶¹ Hierbei ähneln die beschriebenen Funktionen dem traditionellen Center of Expertise, welches in seiner Bedeutung innerhalb des gesamten Personalbereichs als überproportional zunehmend angesehen wird.⁶² In diesem Zusammenhang werden auch eine Verschmelzung des Centers of Expertise und der Business Partner nicht ausgeschlossen.⁶³

Darüberhinausgehend besteht die Überzeugung, dass ein wichtiger Beitrag der HR zum Unternehmenserfolg in der Partizipation an der Unternehmens- bzw. Organisationsentwicklung liegt, welche in Form eines Transformation Centers Einfluss auf die gesamte Entwicklung nehmen sollte, wobei, um eine bestmögliche Anpassung an das Unternehmen zu erreichen, ebenfalls eine agile Vorgehensweise empfohlen wird. Zudem sollen die Business Partner als Business Enabler künftig dezentral in den Fachabteilungen angehängt werden, sodass keine externe Beraterfunktion vorliegt, sondern sie als Teil des Marktgebietes sehr vertraut mit den Gegebenheiten sind und lediglich die Auswahl der entwickelten Personaltools koordinieren müssen. Diese werden von einem konsolidierten SSC bereitgestellt, welches möglicherweise auch outgesourct werden kann, da es sich bestmöglich nur um administrative Tätigkeiten handelt. Letztlich wird das Agile EDGEellence Modell von Fischer und Häusling durch den Cultural Developer kompetiert, der die Kulturentwicklung verantwortet.⁶⁴

Eine Gemeinsamkeit der überwiegenden Mehrheit der Modelle ist jedoch ein verstärkter Fokus auf die Integration von agilen Methoden und Strukturen in das Human Resource Management, um eine größere Flexibilität hinsichtlich der Anpassungsgeschwindigkeit an sich verändernde Bedingungen zu gewährleisten.⁶⁵

7. Entwicklung des Shared Service Centers

Die Notwendigkeit eines HR SSC wird deutlich, wenn das Personalmanagement im Allgemeinen betrachtet wird. Neben einem hohen administrativen Anteil, bei dem sich viele

⁶⁰ Vgl. Jäger, W./ Petry T. (2018), S. 86; Petry, T. (2018), S. 319.

⁶¹ Vgl. Petry, T. (2018), S. 318.

⁶² Vgl. Grabmeier, S. (2018), S. 414.

⁶³ Vgl. Tolksdorf, M./ Bednarczuk, P./ O'Lear, J. (2018), S. 375.

⁶⁴ Vgl. Fischer, S./ Häusling, A. (2018), S. 436ff.

⁶⁵ Vgl. Kienbaum Consultants International/ Deutsche Gesellschaft für Personalführung (2018), S. 14.

Aufgaben als Routineprozesse wiederholen, wird das Personalmanagement zudem als professionelle Dienstleistung mit einheitlichen Qualitätsstandards weltweit betrachtet.⁶⁶ Ein SSC ist ein interner Dienstleister im Personalmanagement, der in einer zentralen Einheit (Center), für die effektive und effiziente Abwicklung von Routine-Dienstleistungen (Services) verantwortlich ist.⁶⁷ Diese Routine-Tätigkeiten eines Unternehmens werden gebündelt und zur gemeinsamen Nutzung allen Organisationseinheiten zur Verfügung gestellt (Shared).⁶⁸

In den letzten Jahren verstärkte sich der Trend, Shared-Service-Leistungen aus dem Unternehmen auszulagern. Ob die Leistungen im eigenen Unternehmen erbracht oder outgesourct werden, ist grundsätzlich eine Frage der Kosten, der Qualität und der Komplexität.⁶⁹

Weiterhin ist erkennbar, dass sich gerade bei klein- und mittelständischen Unternehmen Probleme bei der Umsetzung des Modells zeigen. Zum einen wird ausschließlich ein SSC eingeführt, obwohl auch die HR Business Partner und ein HR Expertise Center benötigt wird.⁷⁰ Zum anderen belegen Erfahrungswerte, dass Synergien im SSC, und damit erkennbare Skaleneffekte, häufig erst ab 5.000 Mitarbeitern entstehen.⁷¹

Natürlich unterliegt das SSC Veränderungsprozessen und Problemen, die dazu führen, dass Entwicklungen nicht ausbleiben. Der veränderte internationale Handel, die beschleunigte Technologieentwicklung und der Wertewandel haben unter anderem Einfluss auf die Entwicklungen des SSCs.⁷² Aus diesen sogenannten Megatrends entstehen Weiterentwicklungen auf agiler Basis, damit sich das SSC mit dem Unternehmen fortentwickeln kann.⁷³

8. Messbarkeit des Wertbeitrags von Personalmaßnahmen

Aufgrund der erschwerten und aufwendigen Messbarkeit des Wertbeitrags von Personalmaßnahmen sehen Unternehmen die Personalabteilung oft als reinen Kostenfaktor. Dies führt dazu, dass die Effektivität der Personalabteilung eingeschränkt wird.⁷⁴ Erst wenn der Wertbeitrag der Personalabteilung messbar gemacht wird, spielt diese auch eine größere Rolle bei der Strategieentwicklung im Unternehmen.⁷⁵ Daher ist es wichtig, dass geeignete Messmethoden entwickelt werden. Dave Ulrich schlägt selbst in seinem

⁶⁶ Vgl. Armutat, S./ Hormes, F./ Jablonska, M. et al. (2015), S. 8.

⁶⁷ Vgl. Armutat, S./ Hormes, F./ Jablonska, M. et al. (2015), S. 11.

⁶⁸ Vgl. Armutat, S./ Hormes, F./ Jablonska, M. et al. (2015), S. 11.

⁶⁹ Vgl. Bösch, H./ Möllene, M. (2018), S. 96.

⁷⁰ Vgl. Armutat, S./ Hormes, F./ Jablonska, M. et al. (2015), S. 17.

⁷¹ Vgl. Armutat, S./ Hormes, F./ Jablonska, M. et al. (2015), S. 20.

⁷² Vgl. Wunderer, R./ von Arx, S. (2002), S. 92.

⁷³ Vgl. Armutat, S./ Hormes, F./ Jablonska, M. et al. (2015), S. 53.

⁷⁴ Vgl. Krings, T. (2015), S.29.

⁷⁵ Vgl. Lawler, E. E./ Boudreau, J.W. (2015), S. 75.

Aufsatz „Assessing HumanResource Effectiveness: Stakeholder, Utility and Relationship Approaches“⁷⁶ drei Modelle vor, wie der Wertbeitrag der Personalabteilung gemessen werden kann. Das erste Modell ist das Stakeholder Model. Hier wird die Effektivität der Personalabteilung über die Wahrnehmung ihrer Kunden gemessen. Das zweite Modell, das Utility Modell, bestimmt die Effektivität über den ökonomischen Beitrag und deren Kosten. Das Relationship Modell, das letzte seiner vorgeschlagenen Modelle, ermittelt den Wertbeitrag anhand der Übereinstimmung von Unternehmensstrategie mit der jeweiligen Personalmaßnahme.⁷⁷ Gerade die ersten beiden Modelle stoßen in der Literatur auf Kritik. Zum einen wird gegen das Utility Modells aufgeführt, dass Return-on-Investment-Rechnungen für Personalmaßnahmen, deren Wert nicht eindeutig monetär bestimmbar ist und deren Nutzen sich nicht einer bestimmten Periode zurechnen lässt, eine reine *Pseudo-Kennzahl* ist. Zum anderen wird aufgezeigt, dass, wie das Stakeholder Model vorschlägt, die subjektive Wahrnehmung von Kunden nichts über die Wirkung der Maßnahme auf die gesamte Organisation aussagt.⁷⁸ In der Praxis hingegen findet dieses Modell die meiste Anwendung. So berufen sich, um den Wertbeitrags der HR Business Partner zu messen, laut einer Umfrage der PricewaterhouseCoopers Aktiengesellschaft Wirtschaftsprüfungsgesellschaft die befragten Unternehmen mehrheitlich auf die subjektiven Einschätzungen und das Feedback von Führungskräften, die mit den HR Business Partnern zusammenarbeiten. Hierbei erfolgt keine systematische Messung der Zufriedenheit der Kunden.⁷⁹

9. HR Business Partner in der Betrachtung

9.1. Methodische Vorgehensweise

Die folgenden Kapitel basieren sowohl auf aus der Sekundärforschung hervorgegangenen Erkenntnissen als auch auf anonymisierten und generalisierten Erkenntnissen aus der im Rahmen des Projektes durchgeführten Primärforschung.

Die Primärforschung bestand aus qualitativen Interviews unter deutschen HR Business Partnern. Dabei wurden zehn Business Partner in verschiedenen Branchen im Zeitraum von Juli bis September 2019 befragt. Folglich sind die präsentierten Ergebnisse nicht als eine repräsentative Einschätzung des deutschen Personalmanagements zu verstehen, sondern geben sich zumeist überschneidende Expertenmeinungen wieder.

⁷⁶ Vgl. Ulrich, D. et al. (1989), S. 301ff.

⁷⁷ Vgl. Schrank, V. (2015), S. 32f.

⁷⁸ Vgl. Krings, T. (2015), S. 37f.

⁷⁹ Vgl. PricewaterhouseCoopers Aktiengesellschaft Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (2011), S. 24.

Die Interviews waren in vier Überkapitel gegliedert. Dabei wurden allgemeine Informationen, Informationen und Verbesserungsmöglichkeiten zur Struktur der Personalabteilung, Verfahrensweisen der Kommunikation unter den HR Business Partnern und kompetenzgetriebene Weiterentwicklungsmöglichkeiten in den Interviews behandelt.

9.2. Aufgaben des HR Business Partners

Im Zentrum der Arbeit als HR Business Partner steht die Arbeit mit den Führungskräften.⁸⁰ Dabei agieren sie als ein vertrauter Berater des oberen Managements in diversen Personalthemen. Dazu gehört auch die Begleitung der Führungskräfte als Coach in Fragen der Mitarbeiterführung-motivation, -auswahl und -leistung. Insbesondere bei Maßnahmen zur Veränderung und Transformation des Unternehmens nehmen die Business Partner eine wichtige Rolle ein. Die zentralen Themengebiete sind hierbei also das Talentmanagement, das Vergütungsmanagement und die Mitarbeiterbindung sowie die Rekrutierung von Personal. Diese drei Bereiche werden als zentrale Aufgabengebiete der HR Business Partner angesehen.⁸¹

Neben der Kundenbetreuung kümmern sich die HR Business Partner auch um die Gestaltung der HR Strategie und Performance, wobei sie sich an den Anforderungen der Fachbereiche orientieren. Diese Anforderungen hängen von externen und zukünftigen Entwicklungen ab, über die die Fachbereiche von den HR Business Partnern informiert werden.⁸² Die Themengebiete lassen sich den drei Gebieten Performancemanagement, Trainingsmanagement und das Personalcontrolling zuordnen.⁸³ Somit übernehmen die HR Business Partner in der Theorie eine Vielzahl von strategischen Aufgaben. In der Praxis ist der Anteil an administrativen Aufgaben jedoch viel zu hoch. Idealerweise sollten administrative Tätigkeiten zunehmend durch die technischen Möglichkeiten vereinfacht bzw. automatisiert werden. Da die IT-Kosten für einige Unternehmen jedoch zu hoch sind, müssen viele dieser Aufgaben noch manuell erledigt werden. Dadurch fehlt den HR Business Partnern oft die Kapazität, sich den strategischen Aufgaben zu widmen. Die strategische Ausrichtung der Business Partner wird also durch den hohen Anteil an administrativen Tätigkeiten gehemmt. Der Anteil an administrativen Aufgaben nimmt durchschnittlich die Hälfte der täglichen Arbeitszeit in Anspruch. Durch diesen Unterschied zwischen Theorie und Praxis kommt es zu unklaren Aufgabenprofilen und der Zuständigkeitsbereich der Business Partner ist nicht klar abgegrenzt.⁸⁴

⁸⁰ Vgl. Schrank, V. (2015), S. 42.

⁸¹ Vgl. PricewaterhouseCoopers Aktiengesellschaft Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (2011), S. 19.

⁸² Vgl. Kleb, R. (2014), S. 22.

⁸³ Vgl. PricewaterhouseCoopers Aktiengesellschaft Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (2011), S. 19.

⁸⁴ Vgl. Kleb, R. (2014), S. 3.

In Krisenzeiten nehmen die HR Business Partner eine besonders wichtige Rolle ein. Durch die veränderten Rahmenbedingungen liegt der Fokus auch auf anderen Aufgaben. Eine Krise ist insbesondere von Marktdruck und Kostenreduktion geprägt. In den meisten Fällen kommt es zu einem Personalabbau, um die Kosten im Bereich Personal zu reduzieren. Durch Prozessoptimierungen seitens der HR Business Partner soll die Kostenreduktion beschleunigt werden. Gleichzeitig ist es wichtig, die hoch qualifizierten Mitarbeiter im Unternehmen zu halten. Dabei spielen die Entwicklung und Bindung von High Potentials seitens der Führungskräfte eine wichtige Rolle. Dabei haben die HR Business Partner die Aufgabe, die Führungskräfte beim Thema Talentmanagement zu unterstützen. Die Dienstleistungen der Business Partner werden also in Krisenzeiten stärker nachgefragt. Auf der einen Seite führt dies zu einer höheren Arbeitsbelastung, auf der anderen Seite kann die Krise auch als Chance für die unternehmensweite Stellung der Business Partner gesehen werden.⁸⁵

Die Intensivierung der Aufgaben bietet Chancen, die Stellung der HR Business Partner auszubauen. Sie können durch die Beiträge, die sie in der Krise leisten, ein höheres Ansehen und eine größere Wertschätzung im Unternehmen erreichen. Deren Wertbeiträge werden intensiver wahrgenommen, wodurch diese an Bedeutung gewinnen. Dies bietet die Gelegenheit, die Fachbereiche davon zu überzeugen, sich nicht nur auf Restrukturierungsthemen zu beschränken, sondern auch weitere Personalthemen voranzutreiben. Das langfristige Ziel ist es, die Stellung der HR Business Partner so weit auszubauen, dass sie nicht nur in Krisenzeiten, sondern auch im Aufschwung Wertschöpfungspotenzial haben.⁸⁶

9.3. Rollenprofil des HR Business Partners

Die Business Partner nehmen im Modell von Dave Ulrich die Aufgabe von sogenannten Consultants ein.⁸⁷ Sie sind nicht nur einfache Personaler, sondern müssen als strategische Partner ein Gesamtverständnis des Business besitzen. Das Rollenprofil der HR Business Partner zeichnet sich dabei sowohl durch fachliche als auch persönliche Kompetenzen aus.

Im Rahmen der Primärforschungen wurden die Anforderungen an das Rollenprofil der HR Business Partner analysiert. Damit diese einen Mehrwert für das Unternehmen bieten können, muss das Rollenprofil klar definiert sein. Welche Aufgaben gehören in das Spektrum der Business Partner, welche nicht? Ein gemeinsames Verständnis über Kompetenzen und Zuständigkeiten ist dabei von besonderer Bedeutung. Das Modell sieht

⁸⁵ Vgl. PricewaterhouseCoopers Aktiengesellschaft Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (2011), S. 21ff.

⁸⁶ Vgl. PricewaterhouseCoopers Aktiengesellschaft Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (2011), S. 21ff.

⁸⁷ Vgl. Anderson, K./ Von Rohrscheidt, A. (2018), S. 383.

die Business Partner als strategische Ansprechpartner für Führungskräfte an. Als Vermittler zwischen den Geschäftseinheiten und der HR Abteilung sind sie erste Anlaufstelle bei Personal- und Managementthemen. Auszeichnen sollen sich die Eigenschaften der HR Business vor allem durch.⁸⁸

- Einbindung in wesentliche Entscheidungsprozesse,
- Anerkennung von HR und Akzeptanz bei den Führungskräften,
- Thematische und organisatorische Verankerung in den Geschäftsbereichen,
- Realisierung wertschöpfender / strategischer Themen und
- Nachweisbarer und zahlenbasierter Beitrag zum Unternehmenserfolg.

Die Befragungen zeigten, dass es oft an einer einheitlichen Definition der eigentlichen Rolle mangelt. Viele administrative Aufgaben werden zusätzlich von den Business Partnern übernommen. Gründe sind hier bspw. hohe Zeitkritik, weshalb Aufgaben oft lieber selbst übernommen werden oder der Versuch, Schnittstellen zu meiden. Die Administration, im Ulrich-Modell Teil des Shared Service Centers, sollte im Rollenprofil der Business Partner jedoch nicht beinhaltet sein.

Zudem wurde beim Rollenprofil der HR Business Partner die Einordnung zwischen Dienstleister und Steuerer analysiert. Die Auswertung der Untersuchungen zeigte hierbei, dass die Business Partner ihre Rolle eher im Bereich der Dienstleister (60%) und weniger als strategischen Steuerer einschätzen. Diese Ergebnisse zeigen, dass die Business Partner in der Praxis oft durch ein Rollenprofil beschrieben werden, welches dem eigentlichen Ulrich-Modell widerspricht.

Einen weiteren Bereich des Profils bilden die Kompetenzen der Mitarbeiter. Hier lässt sich eine Unterscheidung zwischen fachlichen und persönlichen Qualifikationen vornehmen. Die Umfragen haben gezeigt, dass fachliche Themen, wie Berufserfahrung, Arbeits- und Vertragsrecht, Tarifrecht, Dienstvereinbarungen, umfassendes Verständnis der Fachbereiche, BWL, personalwirtschaftliches Wissen, Personalentwicklungsinstrumente, Methodenkenntnis, Moderation, Coaching, sowie Mediation für die Rolle der Business Partner von Bedeutung sind. Da oft mit IT und Softwareprogrammen wie SAP gearbeitet wird, sind auch hier umfangreiche, technische Kenntnisse von zentraler Bedeutung.

Im Bereich der persönlichen Kompetenzen wurden vor allem emotionale Aspekte wie Kommunikationsfähigkeit, Stresstoleranz, Seriosität, Zuverlässigkeit oder Verschwiegenheit genannt. Auch eine entsprechende Ambiguitätstoleranz erscheint gerade in einem Job mit zwischenmenschlicher Interaktion und vielseitigen Interpretationsmöglichkeiten wichtig.

⁸⁸ Vgl. Claßen, M. / Kern, D. (2010), S. 22.

Es empfiehlt sich, ein gemeinsames Rollenprofil für den HR Business Partner zu entwickeln und die Ergebnisse schriftlich zu fixieren. Diese sollten den Mitarbeitern zugänglich gemacht werden, sodass ein einheitliches Bild über den HR Business Partner und seine Aufgaben entsteht. Damit können eine unternehmensweite, einheitliche Anerkennung und Akzeptanz der HR Business Partner geschaffen werden.

Um das Rollenprofil der HR Business Partner in einem Unternehmen zu stärken und weiter ausbauen zu können wurden in der Forschung Fragen zu Weiterbildungsmöglichkeiten gestellt.

9.4. Weiterentwicklungsmöglichkeiten

Digitalisierung, Globalisierung und damit verbundene radikale Veränderung der Arbeitswelt und Wettbewerbsbedingungen mit neuen Prozessen, Werten und Systemen verkürzen die Halbwertszeit des Wissens und machen neue Kompetenzen und somit ein lebenslanges Lernen notwendig.⁸⁹ Auch ist für ein Unternehmen maßgeblich, dass das Fehlen von notwendigen Fähigkeiten und Kompetenzen das Leistungsniveau und die Leistungserstellung im Unternehmen determinieren.⁹⁰ Dies kann sich negativ auf den Umsatz sowie die Attraktivität und Image des Unternehmens auswirken.⁹¹ Auch führen fehlende oder falsche Kompetenz durch Überforderung oder Unterforderung zu einer geringeren Motivation bei den Mitarbeiter.⁹² Auf der Ebene der Mitarbeiter gibt es zwei Hauptgründe für das Aneignen von neuem Wissen und Fähigkeiten: Zum einen die Verbesserung der aktuellen Leistung im Job. Zum anderen die Verbesserung der eigenen Position für zukünftige Arbeitsmöglichkeiten.⁹³

In Bezug auf das HR Business Partner Modell nach Ulrich führt ein Defizit fachlicher sowie persönlicher Kompetenzen dazu, dass eine wertschöpfende und erfolgreiche Umsetzung des Modells nicht sichergestellt werden kann.⁹⁴ Hier wird deutlich, dass ein angepasstes und fortlaufendes Entwicklungsprogramm unabdingbar für die Umsetzung des Ulrich Modells ist.

Effektive Entwicklungsangebote verlangen neben klaren Rollen-, Aufgaben und Kompetenzprofile auch das Einbeziehen der Kunden der HR Business Partner.⁹⁵ Es müssen bedarfsgerechte und individuelle, passgenaue Angebote geschaffen werden, um Nutzen

⁸⁹ Vgl. Kuhn, P./ Thaler, M. (2016), S. 8; Kleb, R. H. (2014), S. 5; Schrank, V. (2015), S. 84f; Holm, J.-M. (2013), S. 107.

⁹⁰ Vgl. Schrank, V. (2015), S. 84f.

⁹¹ Vgl. Bellingham, R./ Campanello, R.J. (2004), S. 40f.

⁹² Vgl. Schrank, V. (2015), S. 101.

⁹³ Vgl. Bellingham, R./ Campanello, R.J. (2004), S. 40.

⁹⁴ Vgl. PricewaterhouseCoopers Aktiengesellschaft Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (2012), S. 21.

⁹⁵ Vgl. Kleb, R.H. (2014), S. 52ff.

für das Unternehmen zu schaffen sowie einen effizienten Ressourceneinsatz sicherzustellen.⁹⁶ Im Rahmen der Konzeption eines wirksamen Entwicklungsprogramms stellt Ralf Hendrik Kleb vier wesentliche Schritte heraus: Der erste Schritt umfasst die Strategiekklärung. Dies beinhaltet die Analyse der Unternehmensstrategie, Megatrends mit personalpolitischer Auswirkung sowie die Untersuchung der Personalstrategie. Daraufhin wird im zweiten Schritt die Rolle des HR Business Partners geklärt. Hier werden die fachlichen und persönlich notwendigen Fähigkeiten der HR Business Partner definiert, der Bedarf und die Bedeutung der HR und Business Partner Aktivitäten geklärt sowie die entsprechenden Investitionen priorisiert. Auch wird die aktuelle Zusammenarbeit beurteilt sowie der Rahmen für eine effektive Zusammenarbeit definiert. Im darauffolgenden Schritt erfolgt das HR Business Partner Assessment, welches die Eigenwahrnehmung mit der Fremdwahrnehmung vergleicht, sowie den Entwicklungsbedarf identifiziert, priorisiert und konkretisiert. Der letzte Schritt ist die HR Business Partner Entwicklung. Neben Identifikation effizienter Entwicklungsstrategien und das Ausarbeiten eines Entwicklungsplans zählt auch die Transfersicherung durch Lernbilanzen/ Reflexion, Transferprojekte und Action Learning dazu.⁹⁷

Umfangreiche interne oder externe Angebote von Trainings- und Entwicklungsprogrammen- und angebotenen können individuell kombiniert und in das Angebot integriert werden. Beispielhaft können folgende Möglichkeiten aufgeführt werden: Interne und externe Schulungen und Weiterbildungen, On-the-Job Training, Job Rotation, Coaching, Seminare, Konferenzen oder Hospitationen.⁹⁸ Insbesondere machen aktuelle Technologie, wie E-Learnings oder Webinare auch eine zeit- und ortsunabhängige Weiterbildung möglich.⁹⁹ Bei der Erstellung der Entwicklungsangebote ist auch die Größe des Unternehmens von Relevanz. Für große Unternehmen kann dabei geprüft werden, ob das Schaffen einer eigenen HR-Trainingsakademie sinnvoll ist.¹⁰⁰

Umfragen der PricewaterhouseCoopers Aktiengesellschaft Wirtschaftsprüfungsgesellschaft ergeben, dass es aktuell in der Praxis für fast ein Drittel der Befragten keine Weiterbildungen, welche die notwendigen Fähigkeiten und Kompetenzen der Rolle adressieren, gibt.¹⁰¹ Für persönliche und fachliche Weiterbildungen wird primär der direkte Wissenstransfer innerhalb der HR Organisation genutzt. Weniger wahrgenommen werden beispielsweise aufwendige Angebote, wie Job-Rotation oder die Erhebung von Kundenfeedback.¹⁰²

⁹⁶ Vgl. Geldermann, B. (2009), S. 42.

⁹⁷ Vgl. Kleb, R.H. (2014), S. 57.

⁹⁸ Vgl. Höhmann, I. (2017), S. 3; Bellingham, R./ Campanello, R.J. (2004), S. 42f.

⁹⁹ Vgl. Höhmann, I. (2017), S. 3; Bellingham, R./ Campanello, R.J. (2004), S. 42f.

¹⁰⁰ Vgl. PricewaterhouseCoopers Aktiengesellschaft Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (2012), S. 21.

¹⁰¹ Vgl. PricewaterhouseCoopers Aktiengesellschaft Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (2012), S. 21.

¹⁰² Vgl. PricewaterhouseCoopers Aktiengesellschaft Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (2011), S. 27.

Auch die im Rahmen eines Projektes der Verfasser durchgeführte Primärforschung kommt zu ähnlichen Ergebnissen. Der Großteil der Befragten gibt an, dass es überwiegend Weiterbildungen, Workshops und Konferenzen als zugeschnittene Karrieremaßnahmen gibt. Nur eine befragte Person gibt an, dass auch aufwendige Angebote wie Job Rotation sowie Hospitation in Fachbereichen durchgeführt werden. Die Teilnahme an Karriere- und Weiterbildungsmaßnahmen erfolgt bei den Befragten überwiegend durch Eigeninitiative und durch externe Anbieter und wird nicht durch das Unternehmen initiiert. Die Befragten schätzen die durchgeführten Weiterbildungsmaßnahmen subjektiv als erfolgreich ein und wünschen sich weitere Angebote insbesondere von dem eigenen Unternehmen aus. Hier werden insbesondere Weiterbildungen in den Bereichen Digitalisierung sowie Change-Management angesprochen, welche auch die gegenwertigen und zukünftigen Herausforderungen, mit denen sich die HR Business Partner konfrontiert sehen, darstellen. Auch unsere Primärforschung stellt die Wichtigkeit einer kontinuierlichen, bedarfsgerechten und passgenauen Weiterbildung heraus.

9.5. Kunden des HR Business Partners

Die Kunden des HR Business Partners teilen sich in verschiedene Kundengruppen mit unterschiedlichen Ansprüchen auf.

Am häufigsten treten die Business Partner mit der erweiterten Geschäftsführung sowie mit den Bereichsleitern in Kontakt. Auch die Führungskräfte des Geschäftsbereichs, der Vorstand und die Geschäftsführung selbst zählen zu den Kunden der Business Partner. Als weitere Kundengruppe werden die Mitarbeiter aus den Geschäftsbereichen angesehen, die sich mit ihren Anfragen direkt an die Business Partner wenden und diesen somit in operative Angelegenheiten einbinden.¹⁰³

Die Kunden des Personalbereichs erwarten von den Business Partnern allerdings vorwiegend eine direkte Unterstützung bei strategischen und geschäftsbezogenen Personalthemen.¹⁰⁴

Während der Zusammenarbeit mit seinen Kunden überprüft der Business Partner stetig ihre Erwartungen, um ihnen mit passenden Angeboten begegnen zu können, und somit insbesondere die Führungskräfte vom Wertbeitrag der Business Partner-Rolle zu überzeugen.¹⁰⁵

¹⁰³ Vgl. PricewaterhouseCoopers Aktiengesellschaft Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (2011), S. 24.

¹⁰⁴ Vgl. PricewaterhouseCoopers Aktiengesellschaft Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (2011), S. 5.

¹⁰⁵ Vgl. u.a. PricewaterhouseCoopers Aktiengesellschaft Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (2011), S. 6.; Kleb, R. (2014), S. 52.

Viele Kunden äußern jedoch Zweifel an den Business Partnern und sehen großen Entwicklungsbedarf in Themen wie Strategiekompetenz, Change Management oder unternehmerischem Handeln¹⁰⁶, was zu einem Nicht-Akzeptieren des Business Partners in seiner Rolle führt.

Eine weitere Herausforderung bildet die Tatsache, dass die Kunden der Business Partner oft nicht ausreichend auf das neue Organisationsmodell und die neue Art der Zusammenarbeit, die über eine klassische Personalbetreuung durch einen Personalreferenten weit hinausgeht, vorbereitet sind.¹⁰⁷

Die Zufriedenheit der Kunden mit den Leistungen der HR Business Partner werden von den Business Partnern aufgrund persönlicher Rückmeldungen durch die Führungskräfte im Allgemeinen als hoch eingeschätzt.¹⁰⁸

Die Ergebnisse, die aus dem direkten Feedback gezogen werden, fließen vorwiegend in die Zielvereinbarungsgespräche der Business Partner sowie in die Planung von fachlichen Weiterbildungen mit ein. Eine direkte, systematische Messung der Kundenzufriedenheit kommt jedoch nur in wenigen Unternehmen zum Einsatz.¹⁰⁹

Im Zusammenhang der Kundenzufriedenheit stellt sich die Frage, wieso die Business Partner ihr Potential nicht immer voll entfalten können. Grund hierfür ist vor allem der Zeitmangel, da die Business Partner oft operativ und nur in geringem Maß strategisch tätig sind. Darüber hinaus fördern unklare Strukturen und veraltete, fehlerbehaftete IT-Systeme sowie die daraus resultierende mangelnde Effizienz des Geschäftsmodells Unzufriedenheit bei den Business Partnern und letztlich auch bei ihren Kunden.¹¹⁰

Dennoch ist eine Erhöhung der Kundenzufriedenheit durch eine geeignete Ausrüstung der Business Partner mit Tools und Instrumenten, welche bei der strategischen Arbeit aktiv unterstützend wirken, denkbar.¹¹¹

9.6. Einbettung der HR Business Partner in die HR Organisation

Um die Business Partner innerhalb der HR Organisation einordnen zu können, sind Kernprozesse und Schnittstellen, sowie Kommunikationswege und die Abstimmung untereinander zu betrachten.

Eine Einbettung der HR Business Partner in Unternehmensstrukturen kann als direkte Einbettung in die HR Organisation, sowie als Aufteilung der Business Partner in die einzelnen Fachbereiche erfolgen. In mitarbeiterreichen Unternehmen bietet sich eine dezentrale Organisation nur bedingt an. Diese entfernt die einzelnen Business Partner

¹⁰⁶ Vgl. Kleb, R. (2014), S. 41.

¹⁰⁷ Vgl. Kleb, R. (2014), S. 49.

¹⁰⁸ Vgl. PricewaterhouseCoopers Aktiengesellschaft Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (2011), S. 6ff.

¹⁰⁹ Vgl. PricewaterhouseCoopers Aktiengesellschaft Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (2011), S.24.

¹¹⁰ Vgl. PricewaterhouseCoopers Aktiengesellschaft Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (2011), S.24 f.

¹¹¹ Vgl. PricewaterhouseCoopers Aktiengesellschaft Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (2011), S. 6.

leicht zu zweit von zentralen HR Themen und wäre somit nicht zielführend. Das Arbeiten innerhalb einer Gruppe ist gerade bei kurzfristigem, spontanem Austausch und übergreifenden Fragestellungen von zentraler Bedeutung. Befinden sich die HR Business Partner in verschiedenen Abteilungen, ggf. räumlich getrennt im Unternehmen, ist eine schnelle Kommunikation „über den Flur hinweg“ nicht mehr gegeben. Lange Kommunikationswege und geringe Identifikation mit der HR Organisation können dabei ein produktives Zusammenarbeiten der Business Partner erschweren.

Werden die HR Business Partner in die HR Organisation eingebettet, wird die Möglichkeit zum gemeinsamen Austausch erleichtert. Besteht zudem eine effiziente Kommunikation in die Fachbereiche, können die Business Partner die Nähe zum Business durch die Kommunikation mit den Führungskräften und dem Geschäftsführer sicherstellen. Sie stehen als klare Ansprechpartner zu Verfügung. Zudem findet in einer gemeinsamen Organisation eine Bündelung der Kompetenzen statt. Eine einheitliche Ausrichtung und gleichgeschaltete Vorgehensweisen sind Vorteile der Einbettung in die HR Organisation. Die Arbeit der HR Business Partner zeichnet sich im Modell durch die Zusammenarbeit mit der Personaladministration und dem Shared Service Center aus. Diese drei Einheiten bilden zusammen ein Tridem-Modell, welches die Teamarbeit der HR Business Partnern erleichtern soll. Die Recherchen haben gezeigt, dass das Tridem-Modell die Möglichkeit gibt, eine HR-Arbeitseinheit zu bilden, um so Synergieeffekte und Arbeitsaufteilung zu nutzen. So können Aufgaben in der HR Organisation verteilt werden und die eigentlichen Rollen der einzelnen HR Bereiche werden eingehalten.

Zur Kommunikation der Business Partner innerhalb der Organisation kann ein System aus mehreren, parallelen Kanälen angewendet werden. In den befragten Unternehmen fand der gemeinsame Austausch vor allem anhand wöchentlicher Meetings statt. Erweitert kann eine bilaterale Kommunikation per Mail oder Telefon genutzt werden. Denkbar sind ebenfalls tägliche oder anlassbezogene Meetings. Gerade im Zuge der Digitalisierung bieten sich online Angebote wie interne Austauschplattformen an. Diese werden bisher selten genutzt (0% der Befragten). Aktuelle Trends wie Skype for Business oder Office 365 bieten den Nutzern Möglichkeiten zur teaminternen Zusammenarbeit und Kommunikation. Mit diesen Programmen können einzelne Chats und Arbeitsgruppen gebildet werden, um den Austausch der Mitarbeiter untereinander zu vereinfachen. Office 365 bietet zudem die Möglichkeit, gleichzeitig an Dokumenten zu arbeiten, indem diese mit Kollegen geteilt werden und die Programme von verschiedenen Geräten abrufbar sind. Diese Art der teaminternen Kommunikation bietet sich für die HR Business Partner an, um bspw. bei übergreifenden HR-Themen einen einfachen Dialog zu ermöglichen.

Der Bezug zu den Schnittstellen der HR Business Partner ist ebenfalls von zentraler Bedeutung. Die Produktentwicklung der HR bildet eine der Verbindungen der Business Partner in die übrige HR. Dort werden neue Produkte (weiter-) entwickelt und an die Business Partner übergeben. Schwierigkeiten können dann entstehen, wenn ein ungenügender Austausch und fehlende Einbindung der Betroffenen, zu fehlerhaften HR Produkten führt. Entwicklungen, welche nicht zu den Bedürfnissen der HR passen oder Produkte, welche nicht umsetzbar sind, verbrauchen so Kapazitäten, ohne einen Mehrwert zu generieren. Die Einbindung, bspw. durch ein Sparring mit den Abnehmern der Personalentwicklungsinstrumente, bildet daher einen zentralen Punkt, um effektive und effiziente Produkte für die HR zu entwickeln.

Insgesamt bestehen künftige Herausforderungen bei der Einbettung der HR Business Partner in die HR Organisation vor allem darin, diese von anderen HR Abteilungen und Aufgaben abzugrenzen. Um die Kommunikation zu erleichtern und Missverständnisse zu vermeiden sind ein funktionierender Dialog und Teamwork essenziell. Eine Reduzierung der Schnittstellen, zur leichteren und direkteren Zusammenarbeit, wäre ebenfalls denkbar.

9.7. Philosophie, Werte, Vision

Die Vision beschreibt den innersten Kern des Unternehmens und die damit die einhergehende langfristige Zielsetzung, die es durch strategische Weichenstellung und operative Implementierung zu erreichen gilt. Sie ist in einem Prozess der Selbstdefinition von den Mitarbeitern bzw. dem höheren Management für das Unternehmen festzulegen und sollte den Zielen der Stake- und Shareholder Rechnung tragen.¹¹² Zum einfacheren Verständnis und der praxisnäheren Definition der Arbeitsweise werden oftmals Werte definiert, die sowohl im Umgang mit Kunden als auch untereinander die Leitlinien des Verhaltens bilden sollen und somit dem einzelnen Mitarbeiter Orientierung hinsichtlich der Erwartungshaltung innerhalb der Organisation an seine Arbeit bieten. Nimmt man die Vision und Werte eines Unternehmens zusammen und betrachtet die daraus entstehende Arbeitskultur, ergibt sich ein vielschichtiges Bild der Umsetzung der Unternehmensphilosophie. Diese definiert jedoch im Optimalfall klar verständlich für jeden Mitarbeiter worum es geht und wie das Unternehmensziel verfolgt werden soll.¹¹³

Diese Orientierungsfunktion wird zumeist auf Abteilungs- und Gruppenebene in konkretere Ziele heruntergebrochen, sodass messbare Resultate erzielt werden können zumal die Unternehmensphilosophie aufgrund der Vielseitigkeit des Unternehmens vage gehalten wird und wenig zur Erfolgsmessung taugt. Dabei entsteht zwar eine quantitativ

¹¹² Vgl. Abbate, S. (2014), S. 10f.

¹¹³ Vgl. Abbate S. 12.

überprüfbare Fokussierung der Arbeitskraft, jedoch besteht die Gefahr einer Vernachlässigung der Werte des Unternehmens durch Zielkonflikte oder fehlende Erlebbarkeit im Arbeitsalltag.

Im Rahmen der Untersuchungen zu der aktuellen Umsetzung der Rolle des HR Business Partners sind in diesem Kontext vermehrt Identitätsprobleme hinsichtlich der klaren Definition der Rolle und deren Aufgaben aufgetreten. Beispielsweise konnte keine befragte Person klar zuordnen, ob sie ein wertschöpfender Dienstleister für den Fachbereich oder ein wertschöpfender verlängerter Arm der Unternehmensleitung zum Zwecke der Unternehmenssteuerung ist. Neben diesem Zielkonflikt traten zudem auch innerhalb von Unternehmen unterschiedliche Ansichten zu dieser Zuordnung auf, sodass eine gemeinsame Rollendefinition in weiten Teilen zu fehlen scheint.

Diese Definition könnte formal von Ulrichs Modell ausgehen, welches jedoch aufgrund ständiger Weiterentwicklungen und der Unbekanntheit hinsichtlich tiefergehenden Wissens über die Funktionsweise des Modells seitens der Business Partner nicht die erwünschte Orientierungsfunktion bietet. Da ein übergreifendes Verständnis der Aufgaben und Arbeitsweisen für die erfolgreiche Zusammenarbeit innerhalb des Personalbereichs und vor allem den wertschöpfenden Auftritt der Business Partner gegenüber den anderen Mitarbeitern des Unternehmens immanent ist, sollte eine klare Definition der eigenen Rolle bestehen.

An dieser Stelle empfiehlt sich für die HR Business Partner oder sogar den gesamten Personalbereich die quantitativen Zielsetzungen, um ein eigens geschaffenes Rahmenwerk in Anlehnung an die Unternehmensphilosophie zu erweitern. Dieses Vorgehen bietet die auch von der Unternehmensphilosophie ausgehende Orientierungswirkung für die Mitarbeiter und schafft zudem Commitment für die angestrebten Ziele, sollten die Mitarbeiter aktiv in den Visions- und Wertedefinitionsprozess eingebunden worden sein. Eine dementsprechende eigene Philosophie der HR Business Partner trägt zur Definition von Zuständigkeiten bei, vereinheitlicht das Auftreten verschiedener Business Partner im gesamten Unternehmen und verspricht die Mitarbeiter intrinsisch zu motivieren. Diese Ansicht wird auch von der durchgeführten Primärerhebung gestützt, in welcher sich alle Befragten für eine eigne Philosophie ausgesprochen haben und einige bereits angaben, eine solche erfolgreich eingeführt zu haben.

Diese Philosophie sollte bestmöglich klären, welche Stakeholder des Personalbereichs/ der HR Business Partner die größte Priorität eingeräumt bekommen, ob eher die Funktion eines Dienstleisters oder vornehmlich die des Steuerers wahrgenommen werden soll und für welche Tätigkeiten der eigene Bereich zuständig ist bzw. an welcher Stelle Schnittstellen zu anderen Bereichen bestehen und wie an diesen verfahren werden soll. Was teils nach operativen Anweisungen klingt, sollte um eigene Werte ergänzt werden.

Es ist zudem klar herauszustellen, welchen wertschöpfenden Beitrag der Bereich leistet, sodass ein klar definiertes erlebbares Zielbild für die Mitarbeiter ausgegeben wird. Somit führt eine eigene Philosophie der HR Business Partner zu klaren Verhältnissen, zusätzlicher Motivation der Mitarbeiter und einem allgemein akzeptierten Selbstverständnis, sodass insgesamt die Effektivität der Arbeit der HR Business Partner zunimmt.

10. Fazit und Ausblick

Agile Arbeitsmethoden und kurze Veränderungszyklen beeinflussen die heutige Unternehmensumwelt nachhaltig, wodurch Bereiche wie die Human Resources zunehmend auf flexible Arbeitsstrukturen angewiesen sind. Der Entwurf von Hybridmodellen für die Personalabteilungen macht deutlich, dass auch das Personalmanagement zunehmend versucht, sich flexibel an schnelle Veränderungen anzupassen. Um weiterhin die Fachbereiche der Unternehmen wertschöpfend unterstützen zu können, unterstehen auch die Human Resources Business Partner diesem Veränderungsdruck.

Es hat sich im Rahmen dieses Arbeitspapiers gezeigt, dass transaktionale Einführungsprozesse die Implementierung von neuen Konzepten vereinfachen und revolvierend genutzt werden sollten, um eine Kontinuität der eigenen Anpassung zu gewährleisten. Die Business Partner nehmen dadurch, im Sinne der eigenen innovativen Weiterentwicklung und der Übertragung dieser Pilotprojekte durch die aktive Mitgestaltung in den Fachbereichen, die Rolle von Vorreitern im Unternehmen ein. Dies bietet die Chance unternehmensweit nachhaltig neue Konzepte zu implementieren.

Dabei spielt eine einheitliche Business Partner Kultur, in Form von Philosophie, Werte und Vision eine zentrale Rolle. Das dadurch generierte gleichartige und akzeptierte Rollenverständnis und Vorgehen vereinfacht die Arbeit der Business Partner untereinander sowie den Auftritt innerhalb des Unternehmens.

Um den Business Partnern den benötigten Einfluss zu ermöglichen, müssen Unternehmens- und Denkstrukturen aktiv verändert werden, wobei eine offene und transparente Kommunikation essenziell für diesen Wandlungsprozess ist. Voraussetzung bleibt jedoch stets die vorherige Selbstdefinition der Business Partner Rolle und deren Aufgaben. Hieraus ergibt sich die Chance der Reduktion administrativer Tätigkeiten, da nicht nur Aufgabenprofile klar definiert sind, sondern auch transparent von den Kunden der Business Partner wahrgenommen werden können.

Weiterhin besteht auch bei den Business Partnern selbst noch Potential zur Weiterentwicklung im fachlichen Kontext. Besonders aktuelle Themen wie Strategie, Kompetenz oder Change Management zählen hier zum Entwicklungsbedarf, um die Effektivität der Business Partner fokussiert zu verstärken. Stetige Weiterqualifizierungen ermöglichen es den Business Partnern, mit dem kontinuierlichen Wandel mithalten zu können und diesen aktiv zu gestalten.

Zu diesem Zweck hat auch Dave Ulrich sein Modell des Human Resources Business Partners angepasst und setzt das Augenmerk verstärkt auf die Wandlungsfähigkeit des gesamten Rollenportfolios. Diese Schwerpunktsetzung ist hochgradig notwendig und im Lichte der vorliegenden Erkenntnisse am besten durch eine klare Rollendefinition in einem gemeinsamen Aufsetzungsprozess vorzunehmen. Es bietet sich eine Definition sowohl für die Business Partner als auch für die gesamte Personalabteilung an. Zur Umsetzung können begleitende Maßnahmen wie der Einbezug agiler Strukturen und zielgerichtete Weiterbildung der zuständigen Mitarbeiter genutzt werden.

Mithilfe dieser Methoden lässt sich der Human Resources Business Partner, trotz der zu vermutenden kontinuierlichen Veränderung in der Personalarbeit, wandlungs- und damit zukunftsfähig aufstellen.

11. Literaturverzeichnis

Abbate, S. (2014):

Unternehmenskultur fördern: Sieben Schritte zu einer dynamischen und motivierenden Wertevermittlung, Wiesbaden 2014.

Anderson, K./ Von Rohrscheidt, A. (2018):

Konsequenzen der Digitalisierung auf die HR Organisation im 3-Säulen-Modell. In: Digital HR. Smarte und agile Systeme, Prozesse und Strukturen im Personalmanagement, Petry, T., Jäger, W. (Hrsg.), 1. Auflage, Freiburg 2018.

Armutat, S./ Hormes, F./ Jablonska, M./ Kleister, K./ Kugler, H./ Müller, W.-A./ Scheerer, U./ Skottki, B./ Van Elst, A./ Vetter, K./ Vollmer, T. (2015):

HR Shared Service Center Anforderungen und Erfahrungen, Deutsche Gesellschaft für Personalführung, Praxispapier, Düsseldorf 2015.

Armutat, S./ Dorny, H.-J./ Ehmman, H.-M./ Eisele, D./ Frick, G./ Grunwald, C./ Heißling, K.-H./ Hillebrand, H./ Skottki, B. (2016):

Agile Unternehmen – agiles Personalmanagement, Deutsche Gesellschaft für Personalführung, Praxispapier, Frankfurt 2016.

Bellingham, R./ Campanello, R.J. (2004):

HR Optimization. From Personnel Administration to Human and Organizational Capital Development, Amherst 2004.

Bösch, H./ Mölleney, M. (2018):

Transformational HRM – Personalarbeit neu denken: agile Unternehmen brauchen ein agiles HRM, 1. Auflage, Zürich 2018.

Fischer, S./ Häusling, A. (2018):

Relevanz und Lösungsansätze einer agilen HR-Organisation – Darstellung am Agile EDGEellence Modell. In: Digital HR. Smarte und agile Systeme, Prozesse und Strukturen im Personalmanagement, Petry, T., Jäger, W. (Hrsg.), 1. Auflage, Freiburg 2018.

Fox, R. (2017):

Bionische Unternehmensführung: Mitarbeitermotivation als Schlüssel zu Innovation, Agilität und Kollaboration, Zell am Moos 2017.

Geldermann, B. (2009):

Krisenfeste Personalentwicklung. Gestaltungsfelder und Beispiele guter Praxis, Bielefeld 2009.

Grabmeier, S. (2018):

Relevanz und Gestaltung eines Dualen Betriebssystems – Betrachtung aus HR Perspektive. In: Digital HR. Smarte und agile Systeme, Prozesse und Strukturen im Personalmanagement, Petry, T., Jäger, W. (Hrsg.), 1. Auflage, Freiburg 2018.

Hilb, M. (2008):

Integriertes Personalmanagement – Ziele, Strategien, Instrumente, 2008.

Hille, J. (2018):

Wandel richtig gestalten: Der Mensch im Fokus- 8 Regeln für den Erfolg, München 2018.

Höhmann, I. (2017):

Management-Guru Dave Ulrich im Gespräch, in: Harvard Business Manager, Mai 2017.

Holm, J.-M. (2013):

Fernstudium und lebenslanges Lernen, in: Pappmehl, A./Tümmers, H. J. (2013): Die Arbeitswelt im 21. Jahrhundert. Herausforderungen, Perspektiven, Lösungsansätze, Wiesbaden 2013.

Jäger, W./ Petry, T. (2018):

Digital HR- Ein Überblick. In: Digital HR. Smarte und agile Systeme, Prozesse und Strukturen im Personalmanagement, Petry, T., Jäger, W. (Hrsg.), 1. Auflage, Freiburg 2018.

Kienbaum Consultants International/ Deutsche Gesellschaft für Personalführung (2018):

All-agile HR? Erkenntnisse zum Reifegrad der HR-Funktion in der agilen Transformation, https://cdn-assets.kienbaum.com/downloads/Kienbaum_DGFP_WhitePaper_AI-AgileHR.pdf?mtime=20181217094145, abgerufen am 09.01.2019.

Kleb, R. (2014):

Vom HR Business Partner zum Business Player – Wenn Anspruch auf Wirklichkeit trifft, 2014.

Krings, T. (2015):

Erfolgsfaktoren strategischen Personalmanagement, Wiesbaden 2015.

Lawler, E. E./ Boudreau, J.W. (2015):

Global Trends in Human Ressource Management, Stanford 2015.

Petry, T. (2018):

Ansätze zur adäquaten Führung im Digitalen Zeitalter – Darstellung einer Digital Leadership-Toolbox. In: Digital HR. Smarte und agile Systeme, Prozesse und Strukturen im Personalmanagement, Petry, T., Jäger, W. (Hrsg.), 1. Auflage, Freiburg 2018.

PricewaterhouseCoopers Aktiengesellschaft Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (2011):

Personalmanagement im Wandel- Eine Untersuchung zum HR-Businesspartner-Modell in deutschen Unternehmen, Hamburg 2011.

PricewaterhouseCoopers Aktiengesellschaft Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (2012):

Baustelle HR-Businesspartner-Organisation, Hamburg 2012.

Rosenberger, B. (2014):

Modernes Personalmanagement, Wiesbaden 2014.

Schrank, V. (2015):

Das Ulrich-HR-Modell in Deutschland: Kritische Betrachtung und empirische Untersuchung, Wiesbaden 2015.

Tolksdorf, M./ Bednarczuk, P./ O’Lear, J. (2018):

People Analytics – Eckpfeiler der digitalen Transformation bei Merck HR. In: Digital HR. Smarte und agile Systeme, Prozesse und Strukturen im Personalmanagement, Petry, T., Jäger, W. (Hrsg.), 1. Auflage, Freiburg 2018.

Ulrich, D. (1989):

Assessing human resource effectiveness. Stakeholder, utility, and relationship approaches. In: Human Resource Planning, 12. Jg., 1989, H. 4, S.301-315.

Wegerich, C. (2015):

Strategische Personalentwicklung in der Praxis, 2015.

Betreuung:

Prof. Dr. Kristin Butzer-Strothmann ist Professorin für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Marketing und Empirische Sozialforschung an der Leibniz-Fachhochschule in Hannover seit 2011. Zuvor war sie ab 2009 Dozentin an der Leibniz-Akademie. Nach einer Lehre zur Werbekauffrau und dem Studium der BWL in Lüneburg promovierte sie zum Thema „Krisen in Geschäftsbeziehungen“ an der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf. Von 1998 bis 2009 arbeitete sie als Marktforscherin und Marketing-Consultant im Business- und Non-Business-Bereich. Darüber hinaus war sie für verschiedene Hochschulen und Bildungsinstitutionen als externe Dozentin für Marketing, Marktforschung sowie Industriebetriebslehre tätig. Sie ist die Studiengangsverantwortliche für den Master „Integrierte Unternehmensführung (nachhaltig/digital)“ und die Studiengänge der Verwaltung- und Wirtschaftsakademie.

E-Mail: butzer-strothmann@leibniz-fh.de



Autoren

Susanna Drabkina

geb. am 16.02.1999, studiert seit 2017 dual an der Leibniz Fachhochschule in Hannover (B.A. Business Administration – Fachrichtung Finanzdienstleistungen) in Kooperation mit der Norddeutschen Landesbank (NORD/LB). Während der Praxisphasen Ihres Studiums spezialisierte sie sich auf den Bereich Human Resources. Sie erhielt Einblicke in die Bereiche HR Nachwuchskräfte, HR Business Partner sowie die Personalentwicklung. Seit dem Jahr 2019 ist sie Mitglied der JAV. Ihre allgemeine Hochschulreife erlangte sie 2017 am Viktoria-Luise-Gymnasium in Hameln.



Julian Gahre

geb. am 08.09.1998, studiert seit 2017 dual an der Leibniz Fachhochschule in Hannover (B.A. Business Administration – Fachrichtung Finanzdienstleistungen) in Kooperation mit der Norddeutschen Landesbank (NORD/LB). Während der Praxisphasen seines Studiums vertiefte er seine Kenntnisse v.A. in den Schwerpunkteeinsätzen in den Bereichen Human Resources, sowie Financial Markets und Structured Finance in London. Zudem schloss er erfolgreich die Ausbildung zum Bankkaufmann ab. Seine allgemeine Hochschulreife erlangte er 2017 am Gymnasium Groß Ilsede.



Malicia-Laurine Hoffschulz

geb. am 31.05.1998, studiert seit 2017 dual an der Leibniz Fachhochschule in Hannover (B.A. Business Administration – Fachrichtung Tourismus und Eventmanagement) in Kooperation mit der TUI AG. Ihre allgemeine Hochschulreife erlangte sie 2016 an der Humboldtschule Hannover und arbeitete bis zum Beginn des dualen Studiums in einer Online Marketing Agentur.



Sarah Marie Hoppe

geb. am 27.07.1995, studiert seit 2017 in Vollzeit an der Leibniz Fachhochschule in Hannover (B.A. Business Administration – Fachrichtung Tourismus und Eventmanagement). Nach dem Erlangen ihrer allgemeinen Hochschulreife am Städtischen Gymnasium in Barntrop im Jahr 2014 absolvierte sie zwischen 2014 und 2017 erfolgreich ihre Ausbildung zur Industrie- und Europakauffrau (IHK).



Emely Aileen Roos

geb. am 31.08.1997, studiert seit 2017 dual an der Leibniz Fachhochschule in Hannover (B.A. Business Administration – Fachrichtung Finanzdienstleistungen) in Kooperation mit der Norddeutschen Landesbank (NORD/LB). Ihre allgemeine Hochschulreife erlangte sie 2016 an der Eilun Feer Skuul auf Föhr. Während der Praxisphasen ihres Studiums vertiefte sie ihre Kenntnisse v.A. in den Schwerpunkten Human Resources, sowie Structured und Corporate Finance. Im Januar 2020 schloss sie erfolgreich die Ausbildung zur Bankkauffrau ab.

