

# *Personalmanagement im Wandel*

## Eine Untersuchung zum HR-Businesspartner-Modell

*Die HR-Business-  
partner-Organisation  
effizient gestalten:  
Praxiserfahrungen –  
Herausforderungen –  
Stellhebel.*





---

# *Personalmanagement im Wandel*

## Eine Untersuchung zum HR-Businesspartner-Modell

*Die HR-Business-  
partner-Organisation  
effizient gestalten:  
Praxiserfahrungen –  
Herausforderungen –  
Stellhebel.*

## **Personalmanagement im Wandel**

Eine Untersuchung zum HR-Businesspartner-Modell

Herausgegeben von PricewaterhouseCoopers

Von Till Lohmann und Elmar Görtz

Unter Mitarbeit von Dr. Stefan Keck, Juliane Klaffki und Klaus Pietzka

Die Ergebnisse der Studie und Expertenbeiträge sind als Hinweis für unsere Mandanten bestimmt. Für die Lösung einschlägiger Probleme greifen Sie bitte auf die angegebenen Quellen und die Unterstützung der in dieser Publikation genannten Ansprechpartner zurück.

Meinungsbeiträge geben die Auffassung der Autoren wieder.

Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigungen, Mikroverfilmung, die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Medien sind ohne Zustimmung des Verlags nicht gestattet.

Printed in Germany

Die PricewaterhouseCoopers Aktiengesellschaft Wirtschaftsprüfungsgesellschaft bekennt sich zu den PwC-Ethik-Grundsätzen (zugänglich in deutscher Sprache über [www.pwc.de/de/ethikcode](http://www.pwc.de/de/ethikcode)) und zu den Zehn Prinzipien des UN Global Compact (zugänglich in deutscher und englischer Sprache über [www.globalcompact.de](http://www.globalcompact.de)).

---

## ***Inhalt***

Abbildungsverzeichnis .....	4
<b><i>A Management Summary.....</i></b>	<b><i>5</i></b>
<b><i>B Die Studie: Eckdaten, Design und Begriffsdefinitionen.....</i></b>	<b><i>7</i></b>
<b><i>C Reifegrad der HR-Organisationen .....</i></b>	<b><i>10</i></b>
<b><i>D Rollenprofil des HR-Businesspartners im Unternehmen .....</i></b>	<b><i>12</i></b>
<b><i>E Aufgaben des HR-Businesspartners .....</i></b>	<b><i>19</i></b>
<b><i>F Kunden des HR-Businesspartners.....</i></b>	<b><i>24</i></b>
<b><i>G Weiterentwicklung der Rolle des HR-Businesspartners .....</i></b>	<b><i>27</i></b>
<b><i>H Herausforderungen an eine effektive HR-Businesspartner- Organisation .....</i></b>	<b><i>30</i></b>
Ansprechpartner .....	35

---

## **Abbildungsverzeichnis**

Abb. 1	Kommunikationswege der Führungskräfte zum Personalbereich .....	11
Abb. 2	Auswahl des HR-Businesspartners.....	12
Abb. 3	Persönliche Eigenschaften des HR-Businesspartners.....	14
Abb. 4	Fachliche Eigenschaften des HR-Businesspartners .....	15
Abb. 5	Rollenprofil des HR-Businesspartners .....	16
Abb. 6	Zentrale Optimierungsthemen bezüglich der Zusammenarbeit zwischen dem HR-Businesspartner und dem Linienmanagement .....	17
Abb. 7	Aufgabengebiete des HR-Businesspartners.....	19
Abb. 8	Bedeutung des HR-Businesspartners in Krisenzeiten.....	21
Abb. 9	Unterstützung des HR-Businesspartners in Krisenzeiten.....	22
Abb. 10	Steigerung der Kundenzufriedenheit durch den HR- Businesspartner.....	25
Abb. 11	Instrumente zur persönlichen und fachlichen Weiterentwicklung .....	27

## A Management Summary

Viele Unternehmen sehen ihren Personalbereich heute nicht mehr nur unter rein administrativen Aspekten, sondern haben ihn entweder bereits als „Businesspartner“ – also als strategisch bzw. geschäftsorientiert beratende Einheit – organisiert oder befinden sich auf dem Weg dahin.

Dennoch beklagen sich CEOs und Führungskräfte in Fach- und Geschäftsbereichen seit geraumer Zeit darüber, dass ihre Erwartungen an HR-Organisationen nicht ausreichend erfüllt werden. Und auch die Befragten des von PricewaterhouseCoopers (PwC) in den letzten Jahren durchgeführten *CEO Surveys* haben wiederholt betont, dass strategische und geschäftsorientierte Personalarbeit ein wichtiges Kriterium für den Unternehmenserfolg darstellt und in Zukunft noch weiter an Bedeutung gewinnen wird.

PwC hat im Rahmen der vorliegenden Studie analysiert, welche Aufgaben HR-Businesspartner<sup>1</sup> erfüllen müssen, welche Kompetenzen angesichts der aktuellen Herausforderungen erforderlich sind, wie diese praktisch angewendet werden können und welcher Wertbeitrag damit für die Gesamtorganisation verbunden sein kann. Um aussagekräftige und praxisrelevante Ergebnisse zu erhalten, wurden sowohl die Anbieter von HR-Services (Personalbereich) als auch deren Kunden (Führungskräfte der Geschäftsbereiche) zu ihren Erfahrungen befragt und aus jedem teilnehmenden Unternehmen mindestens zwei Interviewpartner ausgewählt: ein HR-Businesspartner aus dem Personalbereich sowie mindestens eine Führungskraft aus einem Fach- bzw. Geschäftsbereich. Selbstbild und Fremdbild der HR-Businesspartner werden einander somit vergleichend gegenübergestellt.

Bei unserer Analyse haben wir uns von folgenden Thesen leiten lassen:

- Die Personalbereiche wollen sich wandeln. Der Trend zum Businesspartner im Personalbereich setzt sich fort und stellt HR-Organisationen, die ihre Rolle neu definieren möchten, vor große Herausforderungen.
- Die HR-Businesspartner beschäftigen sich aktuell immer noch mit zu vielen operativen Aufgaben und haben daher wenig Zeit für strategische und wertschöpfende Aktivitäten. Diese Situation hat sich durch die Wirtschaftskrise noch verschärft.
- Der Wertbeitrag von HR-Businesspartnern lässt sich durch den Einsatz der richtigen Stellhebel noch erheblich steigern.
- Die Kunden des Personalbereichs erwarten von HR-Businesspartnern vor allem eine direkte Unterstützung bei strategischen und geschäftsbezogenen Personalthemen, die nicht in Shared-Service-Centern (SSC) oder Centers of Expertise (CoEs) abgebildet werden können.
- Die Stelleninhaber benötigen zur erfolgreichen Ausübung ihrer Rolle im Rahmen eines Businesspartner-Modells andere Qualifikationen als in einer herkömmlichen HR-Organisation. Durch die richtige Auswahl der entsprechenden Mitarbeiter und die gezielte Weiterentwicklung ihrer persönlichen und fachlichen Kompetenzen wird sichergestellt, dass die Verantwortlichen den an sie gestellten Anforderungen gerecht werden können.

<sup>1</sup> Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wurde in diesem Dokument für Personenbezeichnungen durchgehend die männliche Form gewählt. Selbstverständlich sind jeweils beide Geschlechter gemeint.

Der Trend zur Transformation von der klassischen Personalabteilung zum HR-Businesspartner-Modell hält an. Es besteht jedoch weiterhin großes Verbesserungspotenzial.

Anhand der Studienergebnisse und unserer Beratungserfahrung haben wir fünf Erfolg versprechende Stellhebel zur Optimierung von HR-Businesspartner-Organisationen identifiziert.

Bis auf eine Ausnahme werden diese Thesen durch die Ergebnisse unserer Studie weitestgehend bestätigt:

- In vielen Unternehmen ist die Transformation zur HR-Businesspartner-Organisation auf halbem Weg stehen geblieben und es wurden nicht alle drei Bestandteile – HR-Businesspartner, Shared-Service-Center und Centers of Expertise – vollständig implementiert.
- Vom Personalreferenten-Modell bis zum echten Businesspartner-Modell sind viele verschiedene Zwischenformen in den Unternehmen vertreten.
- Die Zufriedenheit der Kunden mit den gegenwärtigen Leistungen der HR-Businesspartner, die ihre Position gerade in Zeiten der Krise festigen konnten, ist hoch.
- Die vorwiegend individuelle Abstimmung zwischen Führungskräften und HR-Businesspartnern erschwert eine weitere Optimierung der Zusammenarbeit und Weiterentwicklung der gesamten HR-Businesspartner-Organisation auf Unternehmensebene.
- Entgegen unserer Annahme nehmen die Führungskräfte den Anspruch der strategischen Ausrichtung der Businesspartnerfunktion nicht in vollem Umfang wahr; sie fordern vielmehr eine stärkere operative Unterstützung in Bezug auf direkt geschäftsbezogene Themen. Daher scheint die Frage berechtigt, inwieweit die Vorstellungen von der HR-Rolle, die der als Businesspartner ausgerichtete Personalbereich gern einnehmen möchte, mit den Erwartungen und Anforderungen der Führungskräfte an den HR-Businesspartner übereinstimmen.

Anhand der Studienergebnisse und unserer Beratungserfahrung aus zahlreichen erfolgreichen HR-Transformationsprojekten haben wir fünf Erfolg versprechende Stellhebel zur Steigerung des Wertbeitrags von HR-Businesspartnern identifiziert:

- Die erfolgreiche Implementierung des HR-Businesspartner-Modells setzt eine erfolgreiche und ganzheitliche Transformation der HR-Organisation voraus, die durch zielführendes Change-Management unterstützt wird und bei der die interdependenten Rollen (HR-Businesspartner, Shared-Service-Center und Centers of Expertise) in der HR-Organisation klar definiert werden.
- Die Prozesse, Aufgaben und Schnittstellen der drei Schlüsselfunktionen müssen klar definiert, aufeinander abgestimmt, vollständig implementiert und durch benutzerfreundliche IT-Systeme zielgerichtet und effizient unterstützt werden.
- Der Auswahl, Positionierung und Weiterqualifikation der HR-Businesspartner selbst muss höchste Aufmerksamkeit geschenkt werden. Die Verwendung eines spezifischen Qualifikations- und Kompetenzprofils, eine zielgerichtete Beurteilung, die auch Potenzialanalysen und Managementaudits einschließt, und ein maßgeschneidertes Curriculum sorgen dafür, dass die richtigen Personen mit den aktuell erforderlichen Qualifikationen als Businesspartner zum Einsatz kommen.
- Die HR-Businesspartner benötigen für ihre tägliche Arbeit eine geeignete Ausrüstung: Tools und Instrumente, die sie bei ihrer strategischen Arbeit für ihre Kunden aktiv unterstützen, wie zum Beispiel Benchmarking-Tools (bspw. zur Hilfestellung im Rahmen von Vergütungsentscheidungen), eine integrierte Talentmanagement-Suite sowie schnell verfügbare und valide Steuerungsinformationen durch reife HR-Controlling-Instrumente und eine entsprechende Datenqualität.
- Vor allem aber tragen die Führungskräfte aus den Geschäftsbereichen als Kunden der HR-Businesspartner maßgeblich zur erfolgreichen Umsetzung der HR-Rolle bei. Die HR-Businesspartner müssen diese Schlüsselpersonen vom Nutzen ihres eigenen Tuns überzeugen und vorab genau klären, was sie in ihrer Rolle leisten können und was nicht. Im Laufe der Zusammenarbeit gilt es, die Erwartungen der Führungskräfte immer wieder zu überprüfen, ihnen mit passenden Angeboten zu begegnen und die Kunden, falls notwendig, vom Wertbeitrag der Businesspartner-Rolle zu überzeugen.



## **B Die Studie: Eckdaten, Design und Begriffsdefinitionen**

PwC hat im Rahmen der vorliegenden Studie analysiert, welche Aufgaben HR-Businesspartner erfüllen müssen, welche Kompetenzen in Zeiten der Veränderung und angesichts der aktuellen Herausforderungen erforderlich sind, wie diese konkret angewendet werden können und welcher Wertbeitrag damit für die Gesamtorganisation verbunden sein kann.

### **Praktischer Hintergrund und Anlass der Studie**

Angesichts der veränderten Erwartungen an die HR-Funktion, die Geschäftsbereiche auch aus strategischer Perspektive besser zu unterstützen, des anhaltenden Trends zur teilweisen oder ganzheitlichen Auslagerung von HR-Funktionen sowie technologischer Veränderungen bedarf es einer regelmäßigen Aktualisierung des HR-Geschäftsmodells (HR Operating Model). Ziel ist es, sich der neuen Ausgangslage erfolgreich zu stellen und als strategischer Partner im Unternehmen zu positionieren.

Angesichts der aktuellen Ausgangslage muss sich HR als strategischer Partner im Unternehmen positionieren.

HR-Transformationen haben zum Ziel, die HR-Funktion durch die integrative Veränderung und Optimierung von Organisation, Prozessen, Rollen und Verantwortlichkeiten der HR-Mitarbeiter sowie mithilfe entsprechender Technologien als effizienten und wertsteigernden Partner im Unternehmen zu etablieren und zu positionieren.

HR-Businesspartner werden nach einem Konzept, das Mitte der 90er-Jahre von Dave Ulrich entwickelt wurde, meist kombiniert mit neuen Organisationsformen und Rollen zusammen mit einem Center of Expertise, Shared-Service-Centern sowie neuen standardisierten Prozessen und Technologien eingeführt. Ziel ist es, mehr HR-Ressourcen für wertschöpfende Tätigkeiten, wie beispielsweise Führungskräfte- und Personalentwicklung, Talentmanagement und Change-Management oder Nachfolgeplanung, einsetzen zu können.

Die HR-Businesspartner-Rolle wird idealerweise zusammen mit Centers of Expertise, Shared-Service-Centern sowie neuen standardisierten Prozessen und Technologien eingeführt.

Auch wenn diese Entwicklung schon länger diskutiert und in der Praxis zu beobachten ist, belegen Studien von PwC (z. B. *13th Annual Global CEO Survey – Post-Krisen-Ära erfordert ein Umdenken in Personalfragen*), dass auch heute noch ein großer Teil der Personalfunktionen nicht den Anforderungen an Kosten und Qualität entspricht und nicht den gewünschten Einfluss auf die Geschäftsentwicklung ausüben kann. Der Fokus liegt immer noch zu stark auf administrativen Themen und HR wird in vielen Fällen immer noch nicht als vollwertiger Businesspartner wahrgenommen.

Die vorliegende Studie baut auf den Ergebnissen der PwC-Studie *Managing tomorrow's people – Erfolgsrezepte und Perspektiven für HR-Transformationen* auf. Während sich diese Untersuchung noch auf die Erfahrungen bei HR-Transformationsprojekten konzentrierte, beschäftigt sich die aktuelle Studie gewissermaßen mit der Phase nach der HR-Transformation. Die Erfahrung zeigt nämlich, dass eine derartige HR-Transformation nicht mit der offiziellen Einführung von Shared Services und der Businesspartner-Rolle abgeschlossen ist. Vielmehr sind in der darauffolgenden Stabilisierungs- und Optimierungsphase weitere Herausforderungen zu bewältigen, um die neue Organisation nachhaltig umzugestalten. Diese Studie widmet sich daher der Frage nach den konkreten Erfahrungen, die HR-Businesspartner auf der einen und Führungskräfte aus den Geschäftsbereichen auf der anderen Seite mit der neuen Organisationsform der Personalabteilung gemacht haben.

In dieser Studie werden die Antworten der HR-Businesspartner und der Führungskräfte aus den Geschäftsbereichen einander vergleichend gegenübergestellt.

### *Methodischer Ansatz der Studie*

Aufgrund der Erkenntnisse aus den Vorgängerstudien von PwC und unserer Erfahrungen aus zahlreichen erfolgreichen HR-Transformationsprojekten haben wir uns bei der aktuellen Untersuchung inhaltlich von folgenden Fragestellungen leiten lassen:

- Inwieweit ist der Trend zum Businesspartner im Personalbereich vorangeschritten und welchen Herausforderungen ist die HR-Organisation bei der Etablierung der Businesspartner-Rolle ausgesetzt?
- Mit welchen Aufgaben beschäftigt sich der HR-Businesspartner in seiner aktuellen Rolle? Hat sich sein Aufgabenspektrum in Zeiten der Krise verändert?
- Welche Hebel zur Steigerung des Wertbeitrags gibt es?
- Was erwarten die Kunden des Personalbereichs und werden diese Erwartungen erfüllt?
- Welche persönlichen und fachlichen Voraussetzungen müssen Businesspartner erfüllen, um ihre Rolle erfolgreich ausüben zu können?

Für die Befragung wurden je ein Fragebogen für HR-Businesspartner und ein Fragebogen für die Vertreter der Geschäftsbereiche mit überwiegend geschlossenen Fragen entwickelt. Mit gezielten offenen Fragen wurden zusätzlich konkrete Verbesserungsvorschläge für die praxisnahe Weiterentwicklung der HR-Businesspartner-Rolle eingeholt.

Die Teilnehmer der Studie konnten im Zeitraum von Januar bis Juni 2010 die Fragen im Rahmen eines persönlichen bzw. telefonischen Interviews oder durch Ausfüllen des Fragebogens beantworten. Insgesamt wurden 132 Unternehmen um eine Teilnahme gebeten. An der Befragung waren letztlich 34 Führungskräfte aus Geschäftsbereichen und 32 HR-Businesspartner beteiligt, was einer für vergleichbare Untersuchungen sehr guten Rücklaufquote von ca. 24 % entspricht. 20 Unternehmen konnten sich leider nicht beteiligen, weil sie entweder noch nicht über eine HR-Businesspartner-Organisation verfügen oder sich gerade in der Transformationsphase befinden.

Beide Fragebogenvarianten gliedern sich in folgende Fragenblöcke:

- Reifegrad der HR-Organisation
  - Wie wird die Rolle des HR-Businesspartners im Unternehmen definiert?
  - Wie ist der HR-Bereich insgesamt organisiert?
- Rollenprofil des HR-Businesspartners im Unternehmen
  - Wie wird ein HR-Businesspartner in dem jeweiligen Unternehmen ausgewählt?
  - Welche fachlichen und persönlichen Eigenschaften sollte er für die Rolle mitbringen?
  - Welche typischen Tätigkeiten gehören zu seinem Rollenprofil?
- Aufgaben des HR-Businesspartners
  - Auf welche Personalthemen beziehen sich die Hauptaufgaben des HR-Businesspartners und hinsichtlich welcher Themen wird der höchste Wertbeitrag geleistet?
  - Inwieweit hat sich die wirtschaftliche Krise auf das Tätigkeitsspektrum des HR-Businesspartners ausgewirkt?
- Kunden des HR-Businesspartners
  - Wer sind die Kunden des HR-Businesspartners und wie zufrieden sind sie mit seiner Arbeit?
  - Findet die Kundenzufriedenheit ihren Niederschlag in der Weiterentwicklung der HR-Tätigkeiten?

- Weiterentwicklung der Rolle des HR-Businesspartners
  - Durch welche Instrumente und Maßnahmen kann sich der HR-Businesspartner persönlich und fachlich weiterentwickeln?
  - Gibt es für den HR-Businesspartner ein Laufbahn- bzw. Karrieremodell?

### **Zusammensetzung der Teilnehmergruppe**

Teilnehmer der Studie waren neben HR-Businesspartnern Führungskräfte aus verschiedenen Geschäftsbereichen, die alle Funktionsbereiche eines Unternehmens abdecken. Die Studie liefert daher aussagekräftige Ergebnisse über die vielfältigen Beziehungen, die zwischen dem HR-Bereich und allen anderen Unternehmensbereichen bestehen.

Die Umfrageteilnehmer kommen aus Unternehmen unterschiedlicher Branchen und Größen und verfügen über eine umfangreiche Berufserfahrung.

Um branchenbedingte Verzerrungen möglichst zu vermeiden, wurden Unternehmen aus verschiedenen Industrie- und Dienstleistungszweigen befragt (Logistik & Transport, Dienstleistung, Banken & Versicherungen, Chemie & Pharma, Metall & Elektro, Information & Kommunikation, Beratung). Da jedes Unternehmen über eine Personalfunktion verfügt, ist das Thema HR-Businesspartner auch für jedes Unternehmen relevant. Die Größe der befragten Betriebe reicht von ca. 1.000 bis 160.000 Mitarbeitern weltweit; folglich können auch größenbedingte Verzerrungen weitestgehend ausgeschlossen werden. Entsprechend der Mitarbeiterzahl schwankt auch die Zahl der Businesspartner, die weltweit in diesen Firmen aktiv sind, von 5 bis 240. Für die besonders hohe Validität der Ergebnisse spricht die große Erfahrung der befragten Personaler: Sie sind im Durchschnitt seit 13 Jahren in ihrer Firma beschäftigt und können auf 14 Jahre Praxis im HR-Bereich, davon 5 als HR-Businesspartner, zurückblicken.

Die befragten Führungskräfte repräsentieren alle Unternehmensfunktionen (Einkauf, Produktion, Vertrieb, Marketing, Finanzen & Controlling usw.) von der Bereichsleiter- bis zur Vorstandsebene.

## C Reifegrad der HR-Organisationen

Mit sowohl steigenden externen als auch internen Anforderungen rückt die Rolle der Personalfunktion bei der Erstellung neuer HR-Programme und Richtlinien sowie insbesondere bei der Begleitung stetiger Veränderungsprozesse zunehmend in den Mittelpunkt unternehmerischer Betrachtungen und Entscheidungen. Doch obwohl diese Entwicklung schon länger diskutiert wird, liegt der Fokus nach wie vor zu stark auf administrativen Themen.

HR-Businesspartner und Führungskräfte aus den Geschäftsbereichen definieren die Rolle des HR-Businesspartners als „partnerschaftlichen Berater und Dienstleister für Personalthemen“.

Dieser Umstand wird durch die Ergebnisse dieser Studie zum Reifegrad der HR-Organisation in den befragten Unternehmen bestätigt. Die HR-Businesspartner und die Führungskräfte aus den Geschäftsbereichen definieren die Rolle des HR-Businesspartners sehr ähnlich als „ersten Ansprechpartner für alle im Personalbereich angesiedelten Funktionalitäten“ (Leiter des Immobilienbereichs einer Bank). Er ist dabei „kein Befehlsempfänger, sondern übernimmt eine aktive Rolle in allen Bereichen der Organisation“ (HR-Businesspartner in einem Automobilunternehmen). Beide Seiten gehen demnach von einem gemeinsamen Begriffsverständnis aus, das sich stark an die bereits aufgeführte idealtypische Beschreibung anlehnt. Die Führungskräfte sehen den HR-Businesspartner jedoch ganz stark als ihren persönlichen Ansprechpartner, den sie in allen – und nicht nur den strategischen – HR-Fragestellungen direkt kontaktieren können.

Je nach Unternehmensgröße sind viele Zwischenstadien auf dem Weg vom Personalreferenten zum HR-Businesspartner zu beobachten.

Fast alle befragten Unternehmen (97 %) positionieren einen Großteil ihres Personalbereichs entsprechend dem Ulrich-Modell und unterscheiden klar (90 %) zwischen operativen (Shared-Service-Center), konzeptionellen bzw. expertiseorientierten (Center of Expertise) und strategischen bzw. beratenden Aufgaben (HR-Businesspartner). Dabei zeigt sich, dass vor allem große Unternehmen mit im Schnitt mehr als 10.000 Mitarbeitern die drei Bestandteile des Ulrich-Modells in der Organisation ihres HR-Bereichs voll umsetzen. Vermutlich werden die erwünschten Einsparungs- und Optimierungspotenziale erst ab einer bestimmten kritischen Größe voll wirksam und können so die hohen Anfangsinvestitionen in eine HR-Transformation kompensieren. Kleinere Unternehmen befinden sich dagegen eher noch in einer Übergangsphase zwischen der klassischen und der neuen Personalorganisation. Dies ist an den Maßnahmen zu erkennen, mit denen die Rolle des HR-Businesspartners jeweils implementiert wurde. Nur die großen Unternehmen haben dafür ihr gesamtes HR-Geschäftsmodell umgebaut und eine umfassende Restrukturierung durchgeführt. Bei den kleineren Firmen wurde dagegen häufig nur eine neue (strategische) Stelle geschaffen oder der bisherige Stelleninhaber hat sich selbstständig zu einem strategischen Berater der Geschäftsführung entwickelt. Je nach Unternehmensgröße sind zwischen diesen beiden Polen noch viele weitere Zwischenstadien auf dem Weg zum HR-Businesspartner zu beobachten.

Knapp zwei Drittel der Führungskräfte sprechen den HR-Businesspartner direkt an.

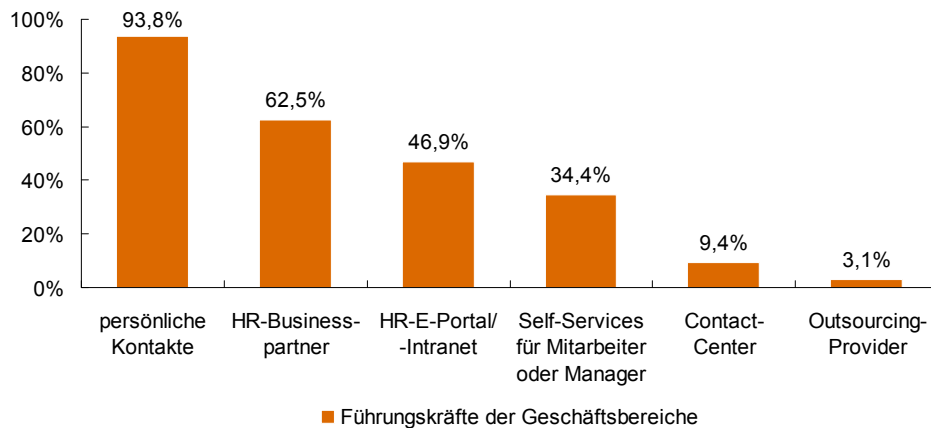
Dieser heterogene Entwicklungsstand der Personalorganisationen in den befragten Unternehmen zeigt sich erwartungsgemäß auch bei der Frage, welche Kommunikationskanäle die Führungskräfte der Geschäftsbereiche zum Personalbereich nutzen (vgl. Abb. 1). Hier dominieren klar direkte Kommunikationsangebote: Fast alle (94 %) greifen hier auf persönliche Kontakte zurück. 63 % sprechen den HR-Businesspartner direkt an.

Mit deutlichem Abstand folgen unpersönliche Kommunikationskanäle: 47 % der Befragten nutzen die Informationsangebote und 34 % die Self-Service-Angebote

für Mitarbeiter oder Manager im Intranet. Contact-Center und Outsourcing-Provider spielen dagegen kaum eine Rolle.

**Abb. 1 Kommunikationswege der Führungskräfte zum Personalbereich**

Welche Kommunikationswege zum Personalbereich nutzen Sie als Führungskraft?



Mehrfachantworten waren möglich.

### Zwischenfazit

Diese Ergebnisse zeigen, dass der Trend zum Businesspartner im Personalbereich weiter voranschreitet – wenn auch unterschiedlich schnell. Eine vollständige Transformation des HR-Bereichs im Sinne des Ulrich-Modells leisten sich bisher vor allem Großunternehmen. Kleinere Unternehmen haben dazu vermutlich nicht immer ausreichenden Bedarf und haben sich daher für Zwischenformen entschieden. Hier wurde ein strategisch orientierter HR-Businesspartner eingesetzt oder ein HR-Manager ist auf eigene Initiative selbst in diese Position hineingewachsen. Für alle Unternehmen gilt: Wer das Businesspartner-Modell nur als eine aktuelle HR-Mode versteht und sich nicht eingehend mit dessen Inhalten auseinandersetzt, wird die Potenziale des Modells nicht heben können. Damit ein strategisch aufgestellter HR-Businesspartner wirklich wirtschaftlichen Mehrwert für ein Unternehmen schaffen kann, benötigt er im Hintergrund klar definierte HR-Kernprozesse und spezifische HR-Rollenprofile sowie die fachliche Unterstützung kompetenter Centers of Expertise.

## D Rollenprofil des HR-Businesspartners im Unternehmen

Um dem anspruchsvollen Rollenprofil eines HR-Businesspartners gerecht werden zu können, müssen die Rollenträger umfangreiche persönliche und fachliche Anforderungen erfüllen.

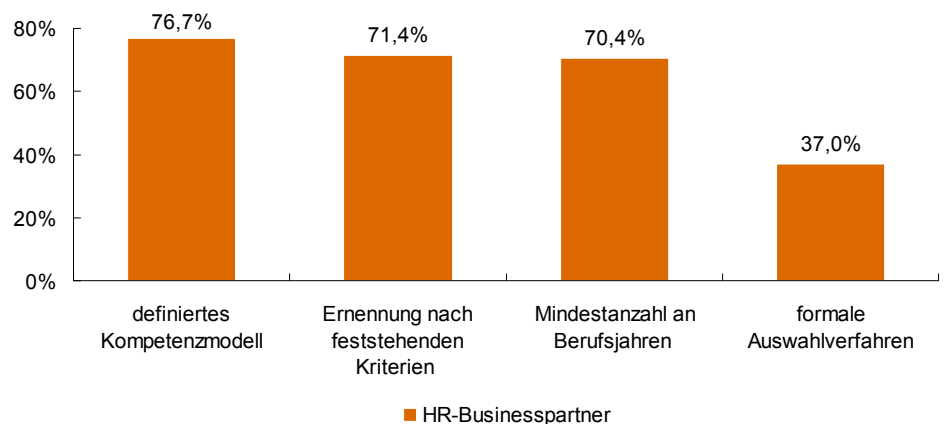
Die Einführung einer auf strategische Beratung und Change-Management ausgerichteten Businesspartner-Organisation, durch die die Geschäftsbereiche des Unternehmens in Bezug auf geschäftsorientierte HR-Fragestellungen besser unterstützt werden, ist einer der wesentlichen Treiber für eine HR-Transformation. Die damit verbundenen Aufgaben stellen große persönliche und fachliche Herausforderungen an die Person des HR-Businesspartners.

Die Besetzung der Rollen in den neuen HR-Organisationsmodellen folgt einem deutlichen Trend, der in Kapitel C bereits angesprochen wurde. Die neuen Rollen werden überwiegend mit Mitarbeitern aus der eigenen Organisation besetzt, die sich teilweise selbst dorthin entwickelt haben oder in diese Position berufen wurden. Durch eine interne Besetzung ist zunächst ein reibungsloser Know-how-Transfer gesichert. Längerfristig führt dies jedoch häufig dazu, dass nicht alle Mitarbeiter ihre neuen Rollen adäquat ausfüllen können. Die Positionierung als gleichwertiger Gesprächspartner der Geschäftsbereiche bzw. das Hineinwachsen in diese Aufgabe bedürfen eines längeren, auch persönlichen und vor allem systematisierten Veränderungsprozesses.

Gerade bei HR-Businesspartnern sind eine systematische Auswahl sowie stringente Trainings- und Entwicklungsmaßnahmen unter Berücksichtigung fachlicher und persönlicher Schwerpunkte (wie sie z. B. an Businesspartner-Akademien angeboten werden) als Vorbereitung auf die neue Rolle eminent wichtig. Ein auf den betrieblichen Bedarf abgestimmtes Kompetenzmodell, entsprechende Managementaudits und nicht zuletzt ein Prozess zur stetigen Verbesserung der Zusammenarbeit können hilfreiche Instrumente sein. Elementare Voraussetzung für eine Akzeptanz der Businesspartner in ihrer neuen Rolle ist und bleibt in jedem Fall, dass sie die erforderlichen fachlichen und überfachlichen Kompetenzen aufweisen.

**Abb. 2 Auswahl des HR-Businesspartners**

Wie wird ein HR-Businesspartner in Ihrem Unternehmen ausgewählt?



Mehrfachantworten waren möglich.

So zeigte sich in unserer Studie (vgl. Abb. 2), dass sich die Auswahl eines HR-Businesspartners in jeweils knapp drei Vierteln der Fälle an einer Mindestanzahl an Berufsjahren, einem definierten Kompetenzmodell und feststehenden Kriterien orientiert. Formale Auswahlverfahren spielen dagegen mit 37 % eine eher untergeordnete Rolle.

Die Auswahl eines HR-Businesspartners orientiert sich meist an einer Mindestanzahl an Berufsjahren, einem definierten Kompetenzmodell und feststehenden Kriterien.

Eine gezielte Vorbereitung auf die wichtige Rolle eines HR-Businesspartners findet in 61 % der Unternehmen statt. Sie reicht von der Jobrotation, also dem Kennenlernen verschiedener HR-Funktionen, über gezielte Weiterbildungsprogramme bis hin zur Begleitung durch einen bereits erfahrenen HR-Businesspartner. Bei den verbleibenden 39 % findet die Vorbereitung über die bereits oben erwähnte selbsttätige persönliche Weiterentwicklung oder durch andere unsystematische Formen statt.

Der Unterschied und Vorteil dieser Studie im Vergleich zu ähnlichen Untersuchungen ist, dass die Perspektiven der HR-Businesspartner und ihrer Kunden, also der Führungskräfte aus den Geschäftsbereichen, direkt gegenüber gestellt werden können. Gemeinsamkeiten und Abweichungen liefern für die Praxis wertvolle Hinweise darauf, in welchen Bereichen noch Handlungsbedarf besteht und wie man diesen konkret angehen kann.

Die erste Frage bezieht sich auf die persönlichen Eigenschaften, die HR-Businesspartner aus Sicht der Führungskräfte in die gemeinsame Arbeit einbringen. Dem gegenübergestellt werden die Antworten der Businesspartner auf die Frage, für wie wichtig sie diese Eigenschaften zur Bewältigung ihrer Aufgaben halten (vgl. Abb. 3).

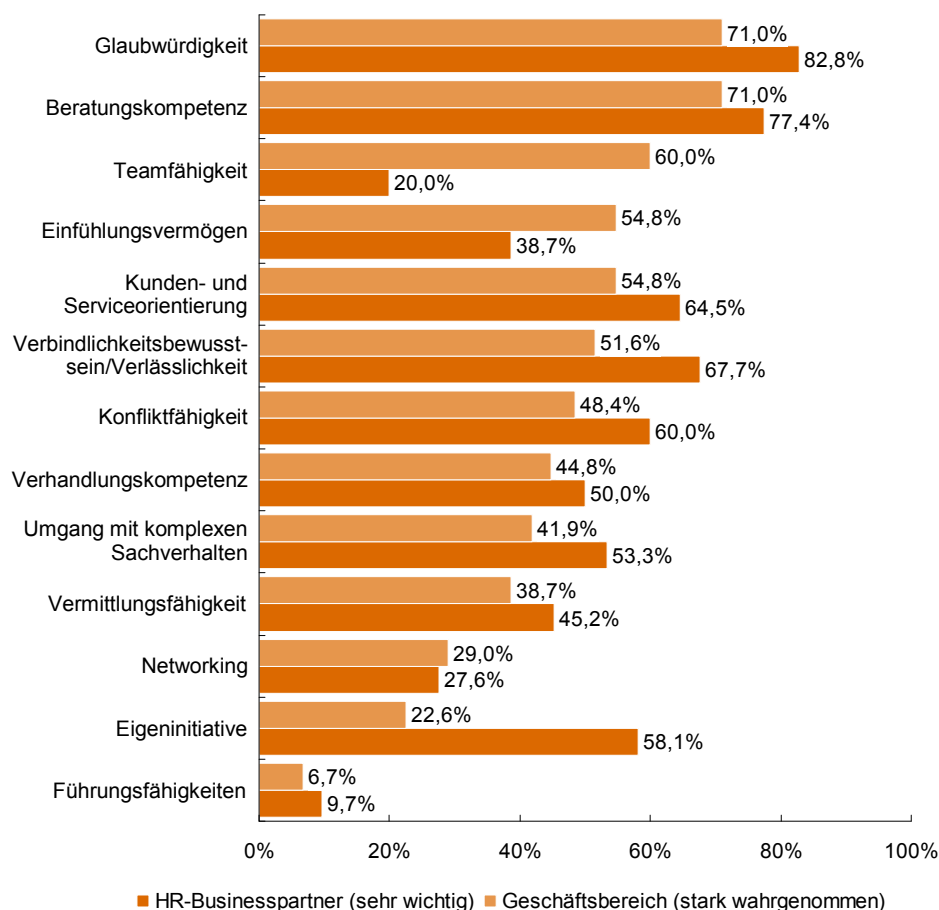
Die wichtigsten Eigenschaften sind für beide Seiten eindeutig die Glaubwürdigkeit und Beratungskompetenz des HR-Businesspartners. Die Geschäftsbereiche nehmen darüber hinaus besonders die Teamfähigkeit und das Einfühlungsvermögen wahr. Den HR-Businesspartnern ist besonders Verlässlichkeit, Eigeninitiative sowie Kunden- und Serviceorientierung wichtig. Gerade die Eigeninitiative der HR-Businesspartner wird jedoch von den Geschäftsbereichen nicht in vollem Umfang wahrgenommen bzw. wertgeschätzt. Sie wünschen sich einen persönlichen Ansprechpartner, der sich auf Nachfrage mit all ihren Personalfragen auskennt und diese fachkundig und zuverlässig löst.

Die wichtigsten persönlichen Eigenschaften eines HR-Businesspartners sind für beide Seiten Glaubwürdigkeit und Beratungskompetenz.

**Abb. 3 Persönliche Eigenschaften des HR-Businesspartners**

Für die Führungskräfte: In welchem Maße bringt der HR-Businesspartner folgende persönlichen Eigenschaften ein?

Für die HR-Businesspartner: Wie bewerten Sie die Wichtigkeit folgender persönlicher Eigenschaften für die Bewältigung der Aufgaben als HR-Businesspartner?



Gute personalwirtschaftliche Kompetenzen gehören für beide Seiten ganz eindeutig zum fachlichen Rollenprofil eines HR-Businesspartners dazu.

Bei der Frage, welche fachlichen Eigenschaften für die HR-Businesspartner am wichtigsten sind und wie diese von den Führungskräften der Geschäftsbereiche wahrgenommen werden, zeigen sich ebenfalls interessante Ergebnisse (vgl. Abb. 4). Gute personalwirtschaftliche Kompetenzen gehören für beide Seiten ganz eindeutig zur Rolle eines HR-Businesspartners dazu und werden als Handwerkszeug erwartet. Die HR-Businesspartner verstehen sich jedoch gemäß ihrer Rolle vor allem als strategische Berater und Change Manager, die geschäfts- und systembezogen agieren. Den Führungskräften kommt es dagegen wiederum mehr auf das klassische Know-how eines Personalreferenten an, der sie vor allem in operativen Personalfragen (Personalwirtschaft, Arbeitsrecht) und bei konkretem Bedarf auch in Bezug auf Veränderungsprozesse unterstützt. Sie wünschen sich also weniger einen strategischen Berater als einen umfassenden HR-Experten. Dies läuft jedoch dem Grundgedanken des HR-Businesspartner-Modells zuwider bzw. entspricht ihm nur in Teilen. Demgemäß werden arbeitsteilig Routinefragen nämlich entweder durch Self-Services oder Shared-Service-Center abgedeckt und hochspezifische Fachthemen in Centers of Expertise bearbeitet. Zusätzlich wurde im Rahmen der Erhebung der fachlichen Eigenschaften die Wichtigkeit von finanzwirtschaftlichen Kenntnissen und der Anwendung von Benchmarks abgefragt.

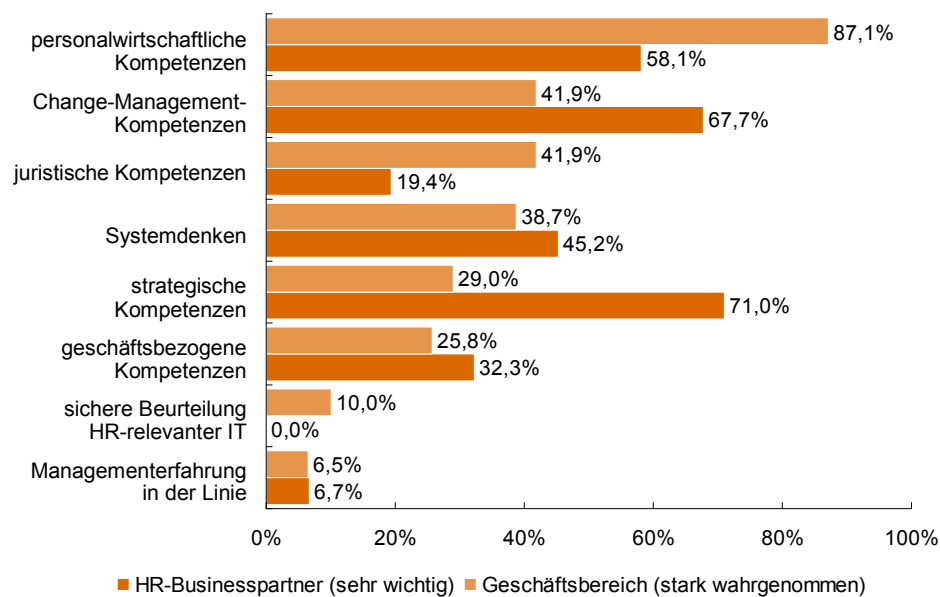


Beide Themen spielen interessanter Weise jedoch weder für Führungskräfte noch für Businesspartner eine Rolle.

**Abb. 4 Fachliche Eigenschaften des HR-Businesspartners**

Für die Führungskräfte: In welchem Maße bringt der HR-Businesspartner folgende fachliche Eigenschaften ein?

Für die HR-Businesspartner: Wie bewerten Sie die Wichtigkeit folgender fachlicher Eigenschaften für die Bewältigung der Aufgaben als HR-Businesspartner?



Ergänzend zu den persönlichen und fachlichen Eigenschaften der HR-Businesspartner wurden noch weitere Bestandteile der alltäglichen Zusammenarbeit mit den Fachbereichen untersucht (vgl. Abb. 5).

**Abb. 5 Rollenprofil des HR-Businesspartners**

In welchem Ausmaß treffen folgende Aussagen auf das Rollenprofil des HR-Businesspartners zu?



HR-Businesspartner werden als verlässliche Partner geschätzt, die sich aktiv für die Lösung der meist operativen Probleme ihrer Kunden einsetzen.

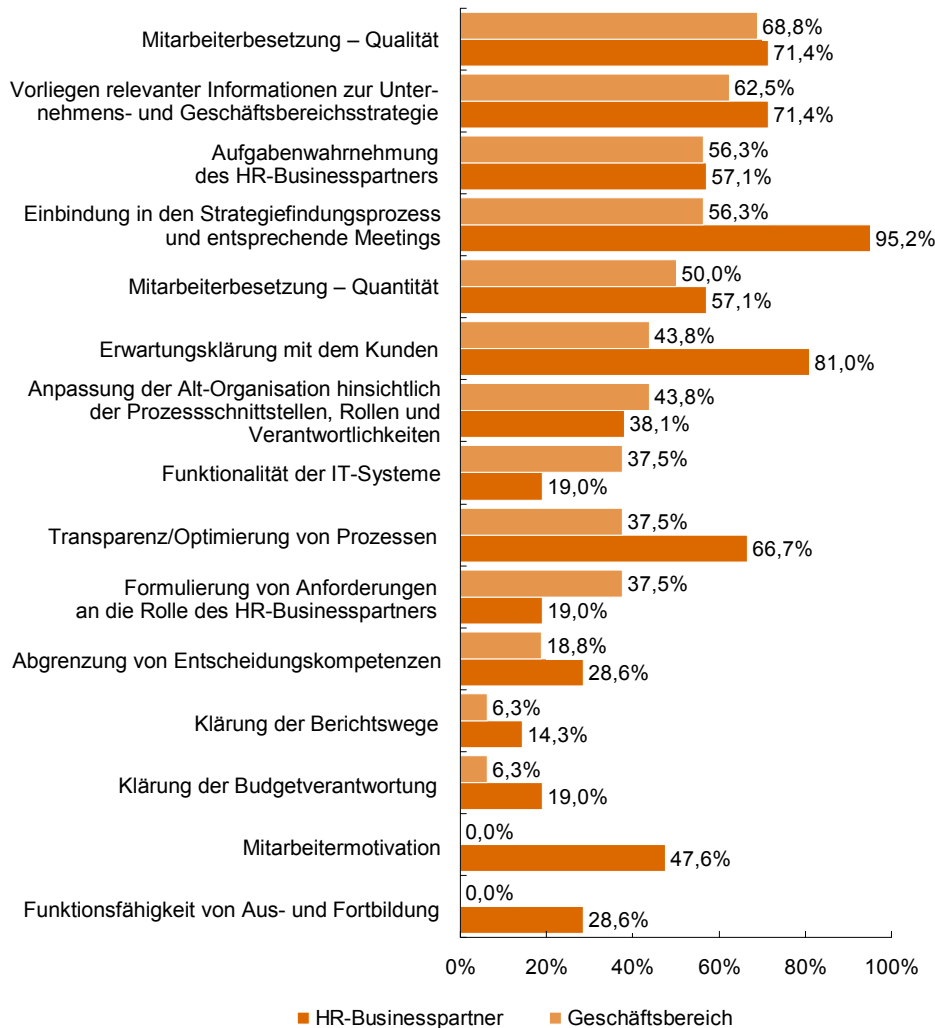
Bei den Ergebnissen fällt auf, dass die Führungskräfte der Geschäftsbereiche die Businesspartner beinahe durchgehend und teilweise sogar deutlich negativer einschätzen als diese sich selbst. Übereinstimmung besteht auf beiden Seiten darin, dass die HR-Businesspartner als verlässliche Partner wahrgenommen und geschätzt werden, die sich für die Lösung der Probleme ihrer Kunden einsetzen. Die eher strategischen und proaktiven Tätigkeiten (aktiv auf andere zugehen, Verantwortung übernehmen, Hineinversetzen in das Geschäft des Kunden etc.) werden allerdings von den Führungskräften nicht immer in vollem Ausmaß wahrgenommen bzw. erwartet.

Die teilweise grundsätzlichen Abweichungen der gegenseitigen Erwartungen an das Rollenprofil des HR-Businesspartners werfen die Frage auf, ob es einen regelmäßigen Prozess zur Optimierung der Zusammenarbeit zwischen dem HR-Businesspartner und den Führungskräften der Geschäftsbereiche gibt. 52 % der Führungskräfte und immerhin 68 % der Businesspartner bejahen diese Frage. Die wiederum relativ große Diskrepanz zwischen diesen beiden Zahlen lässt unterschiedliche Vorstellungen über die Eigenschaften eines regelmäßigen Optimierungsprozesses aufseiten der Führungskräfte und der HR-Businesspartner vermuten. Betrachtet man nämlich die präferierten Themen einer möglichen Optimierung (vgl. Abb. 6), so stellt man fest, dass sich diese auch durch geschickte Gesprächsführung der Businesspartner gewissermaßen im normalen Tagesgeschäft abfragen

und die dadurch von den Führungskräften gewonnenen Informationen in die gemeinsame Arbeit integrieren lassen.

**Abb. 6 Zentrale Optimierungsthemen bezüglich der Zusammenarbeit zwischen dem HR-Businesspartner und dem Linienmanagement**

Mit welchen zentralen Themenstellungen beschäftigen Sie sich im Rahmen des Optimierungsprozesses?



Mehrfachantworten waren möglich.

Um die Zusammenarbeit zwischen beiden Seiten zu verbessern, werden die Businesspartner häufig über die Ergebnisse der Strategiefindung auf Geschäfts- und Bereichsebene informiert, aber deutlich seltener frühzeitig in den Findungsprozess selbst einbezogen. Weitere Verbesserungsschwerpunkte betreffen die Aufgabenwahrnehmung durch den Businesspartner, die Mitarbeiterbesetzung in Bezug auf Quantität und Qualität, die Erwartungskklärung mit dem Kunden und die Optimierung von Prozessen. Interessanterweise sehen sich die HR-Businesspartner stark in den Strategiefindungsprozess und die Erwartungskklärung mit dem Kunden eingebunden – eine Sichtweise, die von den Führungskräften größtenteils nicht geteilt wird. Möglicherweise unterscheiden die Führungskräfte hier zwischen der bloßen Anwesenheit in relevanten Sitzungen und der aktiven Beteiligung an der Entscheidungsfindung.

Die aktuelle Strategie, die Aufgabenwahrnehmung durch den HR-Businesspartner und die Mitarbeiterbesetzung sind besonders häufig Gegenstand der Optimierung der gemeinsamen Zusammenarbeit.

Die Funktionsfähigkeit von Aus- und Fortbildung und die Mitarbeitermotivation wurden nur aus Sicht der Businesspartner erfragt und stellen für knapp ein Drittel bzw. die Hälfte der Befragten Aspekte dar, die im Hinblick auf eine kontinuierliche Verbesserung relevant sind.

### **Zwischenfazit**

Damit ein HR-Businesspartner seine Rolle wirklich erfolgreich ausüben kann, muss er ein aktiver Vermittler zwischen dem HR- und dem Geschäftsbereich sein und die Grundlagen beider Bereiche voll beherrschen. Die Führungskräfte erwarten einen zuverlässigen Gesprächspartner, der ihnen auf Augenhöhe begegnet und sie fachkundig berät. Der Wunsch der Businesspartner nach einem höheren Anteil strategisch wertschöpfender Tätigkeiten wird von den Führungskräften allerdings nicht wahrgenommen oder nicht in vollem Umfang wertgeschätzt. Eine mögliche Begründung für diese Diskrepanz könnte sein, dass viele aktuelle und zukünftige Herausforderungen der HR-Arbeit bisher nur in den Personalbereichen selbst, aber noch nicht von den Führungskräften der Geschäftsbereiche erkannt worden sind. Hier ist beispielsweise an aktuelle Restrukturierungen, an eine strategische Workforce-Planung, den demografischen Wandel und die damit verbundenen Herausforderungen, an das Talentmanagement, die zunehmende Globalisierung der Unternehmen und damit auch ihres Personalmanagements oder an den steigenden Kostendruck auf interne Prozesse zu denken.<sup>2</sup> Diese Trends sind definitiv nicht nur Steckenpferde der Personalbereiche, sondern werden letztendlich für die Sicherung des zukünftigen Erfolgs des gesamten Unternehmens ausschlaggebend sein. Es ist daher notwendig, dass ein gezielter Austausch zwischen Führungskräften und HR-Businesspartnern über derart zukunftsweisende strategische Themen institutionalisiert wird. Eine Optimierung der gemeinsamen Zusammenarbeit findet nach den Ergebnissen unserer Studie jedoch nur kontinuierlich aus dem Tagesgeschäft heraus statt. Dadurch ist zwar die Aktualität der gemeinsamen Abstimmung gegeben, für eine längerfristige und strategische Planung gemeinsamer Arbeitsthemen, die über Bereichsgrenzen hinausgehen, fehlt aber der formelle Rahmen.

---

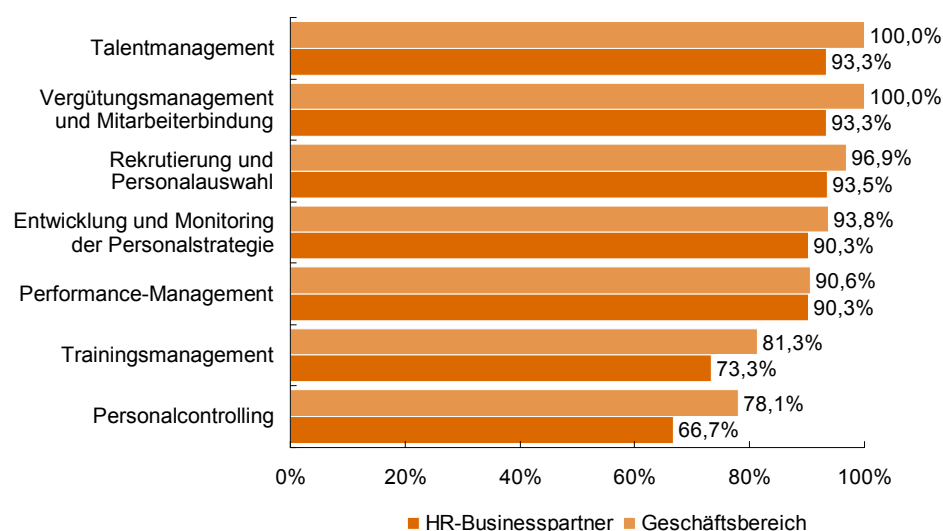
<sup>2</sup> Weitergehende Informationen und konkrete Ansätze zur Bewältigung der aktuellen Herausforderungen an die HR-Arbeit sind auch in unseren aktuellen Studien Pro 50 – Arbeit mit Zukunft, Managing tomorrow's people – The future of work to 2020, Vom Zahlenprofi zum Businesspartner – Talentmanagement im Finanzbereich und Managing tomorrow's people – Erfolgsrezepte und Perspektiven für HR-Transformationen enthalten.

## E Aufgaben des HR-Businesspartners

Bisher haben wir einen fundierten Überblick über die allgemeine Organisation der Personalbereiche der befragten Unternehmen und das persönliche bzw. fachliche Anforderungsprofil der HR-Businesspartner gewonnen. Noch ungeklärt ist, auf welche Personalthemen sich die Hauptaufgaben des HR-Businesspartners eigentlich beziehen und hinsichtlich welcher Themen der höchste Wertbeitrag geleistet wird. In diesem Zusammenhang interessiert uns auch, inwieweit sich die Wirtschaftskrise auf das Tätigkeitsspektrum des HR-Businesspartners ausgewirkt hat.

**Abb. 7 Aufgabengebiete des HR-Businesspartners**

Auf welchen Gebieten leistet der HR-Businesspartner Unterstützung?



Mehrfachantworten waren möglich.

Aus unserer Befragung konnten wir folgende Themenschwerpunkte der HR-Businesspartner identifizieren (vgl. Abb. 7): Talentmanagement, Vergütungsmanagement und Mitarbeiterbindung liegen gleichauf, gefolgt von Performance-Management, Rekrutierung und Personalauswahl sowie Entwicklung und Monitoring der Personalstrategie. Diese Themengebiete gehören zu den Aufgaben nahezu aller HR-Businesspartner. Etwas seltener zählen auch Trainingsmanagement und Personalcontrolling dazu. Die Antworten der HR-Businesspartner und ihrer Kunden aus den Geschäftsbereichen unterscheiden sich hier kaum.

Bricht man diese HR-Themen noch eine Stufe auf konkrete Aufgaben herunter, werden von den Führungskräften der Geschäftsbereiche als Schwerpunkte unter anderem die Führungskräfte- und Mitarbeiterentwicklung, Kandidatenauswahl, Vertragsverhandlung/Gehaltsfindung und Konzeption von Performance-Management-Systemen und Vergütungsmodellen sowie das Karrieremanagement und die Entwicklung von Laufbahnmodellen sowie das Low-Performer-Management genannt. Aus Sicht der HR-Businesspartner lassen sich hier noch die Personalbedarfsanalyse und die Übersetzung der Geschäftsbereichsstrategie in eine Personalstrategie ergänzen. Auch hier werden wieder die unterschiedlichen Wahrnehmungsperspektiven von Führungskräften und HR-Businesspartnern

**Talent- und Vergütungsmanagement sowie Mitarbeiterbindung sind die klaren Aufgabenschwerpunkte der HR-Businesspartner.**

deutlich: Erstere erwarten ganz konkrete Unterstützungsleistungen der Businesspartner und nehmen vermutlich weniger den konzeptionell-strategischen Aufwand wahr, der dafür notwendig ist. Die Businesspartner dagegen sind sich dieses Aufwands voll bewusst, was wiederum ihren Anspruch auf eine stärkere strategische Ausrichtung ihrer Tätigkeit erklärt.

Tätigkeiten wie der Einkauf und das Controlling von Trainingsleistungen oder hochspezialisierte Fachaufgaben wie zum Beispiel die Erstellung einer HR Balanced Scorecard, externes Benchmarking oder die Planung, Anpassung und Konsolidierung dezentraler Gehaltsbudgets fallen nicht oder nur selten in den Aufgabenbereich der Businesspartner. Diese Aufgaben werden anscheinend eher von Kompetenz-Centern wahrgenommen.

Nicht die Beschäftigung mit strategischen Themen, sondern die konkrete Unterstützung in Bezug auf das Talent- und Vergütungsmanagement sowie die Mitarbeiterbindung wird als der größte Wertbeitrag der HR-Businesspartner gesehen.

Ein HR-Businesspartner-Modell wird meist mit der Absicht eingeführt, den Wertbeitrag, den der Personalbereich insgesamt für das Unternehmen leistet, deutlich zu steigern. Dieses äußerst anspruchsvolle Kriterium kann, basierend auf Daten aus der HR-Strategie und des HR-Controllings, als der nachweisbare und zahlenbasierte Beitrag der Personalfunktion zum Unternehmenserfolg definiert werden. Da eine seriöse quantitative Messung dieses Beitrags sehr aufwendig ist, wird in den meisten Unternehmen jedoch darauf verzichtet. Wie sich auch in dieser Studie zeigt, wird stattdessen häufig auf die subjektiven Einschätzungen und alltäglichen Erfahrungen der Führungskräfte mit den Dienstleistungen der HR-Businesspartner zurückgegriffen.

Nach eigener Einschätzung leisten die HR-Businesspartner in allen Facetten des Talent- und Vergütungsmanagements sowie in den Bereichen Organisationsentwicklung und Change-Management ihren höchsten Wertbeitrag für das Unternehmen.

Wie zu erwarten, wird diese letzte, eher strategische Tätigkeitskomponente von den Führungskräften der jeweiligen Geschäftsbereiche nicht als die wertvolle Zusatzleistung wahrgenommen, die sie eigentlich ist. Den höchsten Wertbeitrag der HR-Businesspartner sehen die Führungskräfte im Talentmanagement (Recruiting, Personalauswahl) und im Performance-Management. Beides sind Felder, in denen die Führungskräfte direkt auf eine vertrauensvolle Zusammenarbeit und konkrete operative Unterstützung angewiesen sind, um ihre eigenen Aufgaben erfüllen zu können.

HR-Businesspartner verwenden die Hälfte ihrer Arbeitszeit ausschließlich auf operative Dinge. Für strategische bzw. beratende Aufgaben bleibt zu wenig Zeit.

Ein weiterer Beleg für die These, dass hinsichtlich der strategischen Ausrichtung der HR-Businesspartnerfunktion in der Praxis ein großes Verbesserungspotenzial besteht, ist die prozentuale Verteilung der Arbeitsinhalte nach operativen, konzeptionellen und strategischen Gesichtspunkten. Die Businesspartner sind fast die Hälfte (48 %) ihrer Arbeitszeit mit operativen Dingen beschäftigt und können sich nur zu jeweils etwa einem Viertel konzeptionellen bzw. expertiseorientierten (27 %) und strategischen bzw. beratenden Aufgaben (25 %) widmen.

Diese „Zweckentfremdung“ der HR-Businesspartner-Funktion ist aber keineswegs zufällig. Vielmehr sind die Tätigkeiten von HR-Businesspartnern vonseiten der Unternehmen weitgehend formalisiert und geregelt, meist in Form individueller Zielvereinbarungen (81 %) und deutlich seltener durch vereinbarte Service Levels bzw. Budgets (jeweils 37 %).

### Aufgaben des HR-Businesspartners in Zeiten der Krise

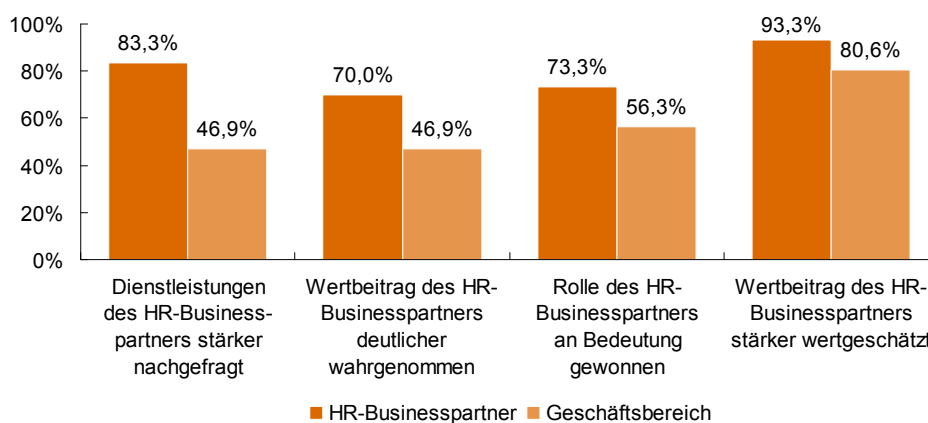
Der durch den ökonomischen Abschwung bedingte beispiellose Marktdruck hat im letzten Jahr viele Unternehmen gezwungen, sich im Rahmen von Kostenreduktionen auf einen ihrer größten Kostenfaktoren – den Block der Personalkosten – zu konzentrieren. Viel zu oft war die Reduzierung der Belegschaft ein unvermeidbares Element der Kostenreduktionspläne. Zur Sicherung ihrer Zukunftsfähigkeit war und ist es für Unternehmen daher von enormer Bedeutung, die richtigen Talente im Unternehmen zu halten und weiterzuentwickeln. Führungskräfte und HR-Businesspartner mussten daher kluge Ansätze finden, um das Personal im Unternehmen sinnvoll an die Marktgegebenheiten anzupassen und dabei gleichzeitig sicherzustellen, dass sowohl in Zeiten der Rezession als auch des Aufschwungs die notwendigen Ressourcen, also Mitarbeiter mit entsprechend hohen Qualifikationen und Kompetenzen, zur Verfügung standen bzw. stehen. Dem Personalbereich kam in dieser Ausnahmesituation eine Schlüsselposition zu, die er bis heute einnimmt (vgl. hierzu auch die PwC-Studie *Managing tomorrow's people – Talentstrategien in der Krise*).

Die HR-Businesspartner haben durch ihr Management der aktuellen Krise deutlich an Ansehen gewonnen und konnten ihre unternehmensinterne Position festigen.

Dies zeigt auch unsere Untersuchung: Die HR-Businesspartner haben durch ihr Management der aktuellen Krise deutlich an Ansehen gewonnen und konnten ihre unternehmensinterne Position festigen (vgl. Abb. 8): Ihr Wertbeitrag wurde wertgeschätzt und deutlicher wahrgenommen, ihre Rolle hat insgesamt an Bedeutung gewonnen und ihre Dienstleistungen wurden stärker nachgefragt. Auch hier schätzen die HR-Businesspartner selbst ihre Position durchgehend besser ein, als es die Führungskräfte der Geschäftsbereiche tun, vermutlich aufgrund einer durch die Krise bedingten deutlich stärkeren Arbeitsbelastung.

Abb. 8 Bedeutung des HR-Businesspartners in Krisenzeiten

Welche Bedeutung hat die Rolle des HR-Businesspartners in Krisenzeiten?



Mehrfachantworten waren möglich.

Welchen Tätigkeiten haben sich die HR-Businesspartner in Zeiten der Krise hauptsächlich gewidmet und in welchem Umfang (vgl. Abb. 9)? Wie bereits vermutet, wünschen sich die Führungskräfte in Krisenzeiten vor allem Unterstützung bei der Förderung der Leistungsorientierung, der Identifikation, Entwicklung und Bindung von High Potentials/Schlüsselkräften sowie bei der Optimierung von HR-Prozessen. Die Antworten der befragten Businesspartner auf die Frage nach ihrem Beitrag in Krisenzeiten stimmen nahezu vollständig mit den Vorstellungen der Geschäftsbereiche überein. Allerdings haben sie ihrer Ansicht nach auch gerade angesichts der mit der Krise verbundenen Herausforderungen wichtige Beiträge

In Zeiten der Krise stehen vor allem die Förderung der Leistungsorientierung, die Identifikation, Entwicklung und Bindung von High Potentials bzw. Schlüsselkräften sowie die Optimierung von HR-Prozessen im Vordergrund.

zur Übersetzung der jeweiligen Geschäftsbereichsstrategien in Personalthemen und konkrete Maßnahmen sowie zur Etablierung des Personalbereichs als Businesspartner insgesamt geleistet. Diese wiederum eher strategischen Punkte werden von den Führungskräften nur nachrangig wahrgenommen.

**Abb. 9 Unterstützung des HR-Businesspartners in Krisenzeiten**

In welchem Umfang bearbeitet der HR-Businesspartner folgende Aufgaben in Zeiten der Krise?



**Zwischenfazit**

Abgesehen von den operativen Aufgaben, die einen relativ großen Teil des Tagesgeschäfts ausmachen, üben die HR-Businesspartner durchweg anspruchsvolle HR-Tätigkeiten aus (wie z. B. Recruiting, Performance-Management und Talentmanagement), die für die weitere erfolgreiche Entwicklung ihrer Unternehmen von größter Wichtigkeit sind und ganz offensichtlich auch wertschöpfend wirken. Diese Anstrengung wird von den Führungskräften wahrgenommen und wertgeschätzt und besonders dann gern in Anspruch genommen, wenn sie dabei in Bezug auf ihre originären Führungsaufgaben (Mitarbeitergespräche, Leistungsbeurteilung usw.) persönlich unterstützt werden. Die Beteiligung der HR-Businesspartner



an strategischen Unternehmensentscheidungen ist allerdings noch ausbaufähig. Zum einen nehmen die Führungskräfte entsprechende Beiträge wohl häufig nicht als solche wahr und zum anderen erachten sie diese in vielen Fällen nicht als unbedingt notwendig. Hier kommt es mutmaßlich auch auf das individuelle Geschick der Businesspartner an, also darauf, ob und gegebenenfalls wie sie sich durch politisch-taktische Gewandtheit, Fachkenntnis und eine überzeugende Persönlichkeit in den jeweiligen Entscheidungsgremien verankern können.

Die Führungskräfte wissen das Krisenmanagement der HR-Businesspartner zu schätzen, durch das diese ihre Stellung im Unternehmen ausbauen konnten. Diese Entwicklung wurde vermutlich dadurch bedingt, dass sich viele Unternehmen in einer schwierigen Situation befanden und immer noch befinden, in der sie einerseits bestrebt sind, die „richtigen“ Mitarbeiter zu finden und an das Unternehmen zu binden, und andererseits gezwungen sind, sich von sogenannten „Low Performern“ zu trennen. In beiden Fällen sind vor allem der Personalbereich und besonders die HR-Businesspartner gefordert, die idealerweise mit einem Gesamtkonzept aufwarten können. Aufgabe der HR-Businesspartner ist es jetzt, ihre deutlich aufgewertete Position im Verhältnis zu den Führungskräften der Geschäftsbereiche auszubauen und diese davon zu überzeugen, dass sich ihr Einsatzgebiet nicht lediglich auf Restrukturierungsthemen beschränkt, sondern auch Themen wie Demografie, Qualifikations- und Kompetenzmanagement, Talentmanagement und Prozessoptimierung abdeckt, und mit ihrer Arbeit auch in Zeiten des Aufschwungs ein immenses Wertschöpfungspotenzial verbunden ist.

## F Kunden des HR-Businesspartners

Erfahrungswerte und die bisher vorgestellten Ergebnisse zeigen, dass eine HR-Transformation nicht mit dem „Go-live“ von Shared Services und der Einführung der Businesspartner-Rolle abgeschlossen ist. Vielmehr sind in der darauffolgenden Stabilisierungs- und Optimierungsphase weitere Herausforderungen zu bewältigen, um die neue Organisation nachhaltig umzugestalten. Diese Herausforderungen treten nicht nur innerhalb der HR-Funktion auf (z. B. durch unklare Prozessschnittstellen, ungenau definierte Verantwortlichkeiten und gegenseitige Rollenerwartungen), sondern auch aufseiten der Kunden des Personalmanagements. Diese sind oft nicht ausreichend auf das neue Organisationsmodell und die neue Art der Zusammenarbeit mit den HR-Businesspartnern vorbereitet, die über eine klassische Personalbetreuung weit hinausgeht.

In diesem Teil der Studie beschäftigen wir uns daher damit, wer genau die Kunden der HR-Businesspartner sind, wie zufrieden sie mit der Arbeit der Businesspartner sind und ob die Kundenzufriedenheit ihren Niederschlag in der Weiterentwicklung der HR-Tätigkeiten findet.

Die HR-Businesspartner stehen am häufigsten mit Führungskräften in Kontakt.

Die HR-Businesspartner treten am häufigsten mit der erweiterten Geschäftsführung/zweiten Managementebene/Bereichsleitern (94 %) und etwas seltener mit den Führungskräften des Geschäftsbereichs (84 %) und mit der Geschäftsführung bzw. dem Vorstand selbst (84 %) in Kontakt. Direkte Anfragen der Mitarbeiter aus dem Geschäftsbereich bedienen sie zwar deutlich seltener (65 %), sind aber dennoch relativ häufig in operative, standardisierbare Angelegenheiten eingebunden. Diese Reihenfolge spiegelt sich auch in der Priorisierung der Kundengruppen nach dem Umfang des aufgewendeten Arbeitsumfangs wider.

Ein Drittel der Führungskräfte ist der Meinung, dass das Geschäft den Personalbereich nichts angeht.

Die überwiegende Mehrzahl der Führungskräfte hat ein- (34 %) oder sogar mehrmals (47 %) in der Woche Kontakt zu ihrem HR-Businesspartner. Bezüglich der Zusammenarbeit geben sie an, sich grundsätzlich und rechtzeitig bei Problemen mit dem HR-Businesspartner abzustimmen (96 %) und ihn mit relevanten Informationen zur Unternehmens- und Geschäftsbereichsstrategie auf den neuesten Stand zu bringen (80 %). Eine direkte und persönliche Beteiligung des HR-Businesspartners am Strategiefindungsprozess selbst (54 %) oder eine gemeinsame Ableitung strategischer HR-Handlungsfelder aus der Geschäftsstrategie (57 %) ist jedoch deutlich seltener anzutreffen. Immerhin ein Drittel der Führungskräfte vertritt entschieden die Meinung, dass das Geschäft den Personalbereich grundsätzlich nichts angeht.

Kundenfeedback wird meist direkt und individuell an die HR-Businesspartner weitergegeben. Die Zufriedenheit mit ihrer Arbeit ist insgesamt hoch.

Eine direkte und systematische Messung der Zufriedenheit der Kunden wird in relativ wenigen der befragten Unternehmen vorgenommen (38 %). Feedback erfolgt meist in Form direkter Rückmeldung der Führungskräfte bzw. in Form wenig formalisierter Kundenbefragungen. Die Ergebnisse fließen in fast allen Fällen direkt in die Zielvereinbarungsgespräche des HR-Businesspartners (83 %) und in die Planungen für seine fachliche Weiterentwicklung (92 %) ein. Obwohl in den wenigsten Fällen eine systematische Messung oder ein eigens eingerichteter Feedbackprozess zum Einsatz kommt, schätzen die HR-Businesspartner die Zufriedenheit der Geschäftsbereiche mit ihrer Arbeit aufgrund der persönlichen Rückmeldungen als hoch ein (16 % „sehr zufrieden“; 81 % „eher zufrieden“). Dieses positive Ergebnis wird von den Führungskräften auch einhellig bestätigt: Insgesamt ist die Zufriedenheit der Führungskräfte aus den Geschäftsbereichen

mit der Leistung ihrer HR-Businesspartner sehr hoch (36 % „sehr zufrieden“; 65 % „eher zufrieden“).

In diesem Zusammenhang drängt sich die Frage auf, welche Ursachen es hat, dass die HR-Businesspartner ihr Potenzial momentan noch nicht voll entfalten können. Am häufigsten werden hier Zeitmangel aufgrund zu vieler operativer Tätigkeiten, unklare Strukturen bzw. Prozesse und eine daraus resultierend mangelnde Effizienz des HR-Geschäftsmodells und der IT-Systeme genannt.

Abschließend wurden sowohl HR-Businesspartner als auch die Führungskräfte aus den Geschäftsbereichen gefragt, wie die Kundenzufriedenheit weiter gesteigert werden kann (vgl. Abb. 10).

Die Kundenzufriedenheit kann durch die Optimierung von HR-Prozessen, eine klare Top-down-Kommunikation der Ziele bzw. Aufgaben und durch Transparenz über Top-Management-Themen weiter gesteigert werden.

**Abb. 10 Steigerung der Kundenzufriedenheit durch den HR-Businesspartner**

Für wie wichtig halten Sie folgende Aussagen zur Erfüllung der Kundenzufriedenheit?



Für beide Gruppen zählen hier die Optimierung von HR-Prozessen, eine klare Top-down-Kommunikation der Ziele bzw. Aufgaben und Transparenz über Top-Management-Themen zu den wichtigsten Ansatzpunkten. Die HR-Businesspartner wünschen sich zusätzlich noch ein klarer definiertes Aufgabenspektrum und eine Steigerung der Datenqualität. Zusätzliche Trainingsangebote, eine verbesserte interne Vermarktung der Rolle des HR-Businesspartners und eine Systematisierung

des Kundenfeedbacks spielen allerdings nur eine untergeordnete Rolle. Der Fokus liegt hier also klar auf einer Verbesserung der konkreten gemeinsamen Zusammenarbeit und weniger auf einer Optimierung der Aus- und Weiterbildung der Businesspartner.

### *Zwischenfazit*

Insgesamt gesehen sind die Kunden der HR-Businesspartner mit deren Leistungen durchweg zufrieden und geben diesen in einer Vielzahl gemeinsamer Gespräche direkt und zeitnah entsprechendes Feedback. Allerdings darf diese Zufriedenheit nicht darüber hinwegtäuschen, dass die HR-Businesspartner nach wie vor hauptsächlich operativ tätig und nur in geringem Maß in die strategische Entscheidungsfindung eingebunden sind. Ein teilnehmender HR-Businesspartner eines globalen Maschinenbaukonzerns bezeichnete dieses Problem als eine „Gewohnheit der Führungskräfte, in alten Strukturen zu denken und sich nicht auf die neuen Gegebenheiten einzustellen“. Dies und die von beiden Seiten beklagten unklaren Prozesse sowie Schnittstellen, mangelnde Transparenz und fehlerbehaftete IT-Systeme weisen darauf hin, dass bei der Umsetzung des HR-Businesspartner-Modells in vielen Unternehmen noch Verbesserungsbedarf besteht. Häufig ist auch der Feedbackprozess nicht formalisiert oder standardisiert, sondern direkt mit den individuellen Zielvereinbarungen der Businesspartner verbunden. Eine übergreifende Analyse zur Verbesserung der Arbeit aller Businesspartner in einem Unternehmen oder deren zielgerichtete Weiterentwicklung wird dadurch deutlich erschwert.

## G Weiterentwicklung der Rolle des HR-Businesspartners

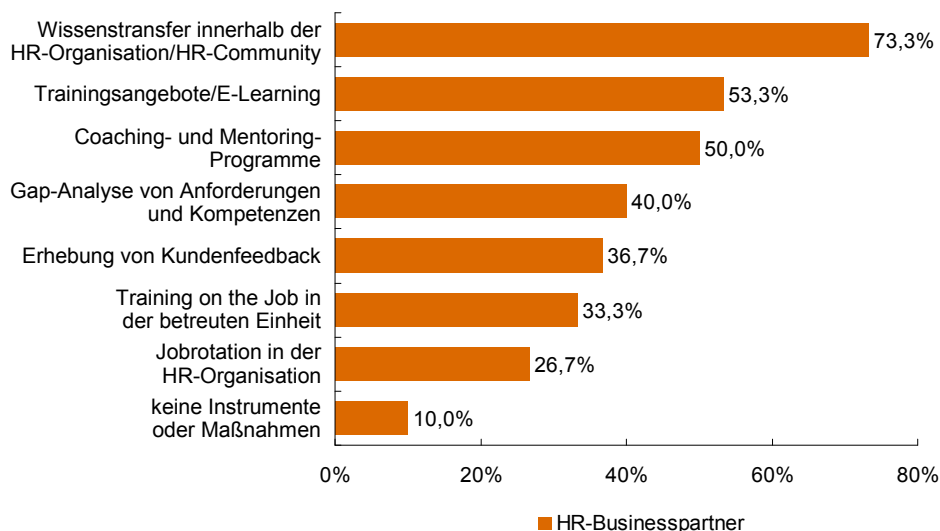
Wie aus den obigen Ausführungen deutlich wurde, gibt es hinsichtlich der aktuell vorhandenen Kompetenzen und wahrgenommenen Aufgaben der HR-Businesspartner sowie der gegenseitigen Abstimmung mit den Geschäftsbereichen noch deutlichen Optimierungsbedarf. Im Hinblick auf das Ziel, den Wertbeitrag der HR-Funktion für das Unternehmen zu verbessern, stellen sich folgende Fragen: Durch welche Instrumente und Maßnahmen kann sich der HR-Businesspartner persönlich und fachlich weiterentwickeln und gibt es für den HR-Businesspartner ein Laufbahn- bzw. Karrieremodell?

HR-Businesspartner eignen sich Kenntnisse über Branchen, Märkte, Produkte und Kunden ihres betreuten Fachbereichs vor allem über regelmäßigen Austausch mit den Führungskräften (97 %) und das Studium von Fachliteratur (67 %) an. Direktes Training on the Job in der betreuten Einheit (33 %) oder andere Trainingsformen (17 %) spielen eine deutlich weniger wichtige Rolle. Der Erfolg dieser branchenspezifischen Weiterbildung zeigt sich bei der Befragung der Führungskräfte aus den Geschäftsbereichen: Eine klare Mehrheit bestätigt (81 %), dass die HR-Businesspartner über ausreichende Branchenkenntnisse bzw. -erfahrungen verfügen.

Businesspartner eignen sich Kenntnisse über Branchen, Märkte, Produkte und Kunden ihres Fachbereichs im Austausch mit Führungskräften und mithilfe von Fachliteratur an.

Abb. 11 Instrumente zur persönlichen und fachlichen Weiterentwicklung

Welche Instrumente oder Maßnahmen werden zur persönlichen und fachlichen Weiterentwicklung des HR-Businesspartners eingesetzt?



Mehrfachantworten waren möglich.

Bei der persönlichen und fachlichen Weiterentwicklung (vgl. Abb. 11) setzen die HR-Businesspartner vor allem auf einen direkten Wissenstransfer innerhalb der HR-Organisation (73 %), Trainingsangebote/E-Learning (53 %) sowie Coaching- und Mentorenprogramme (50 %). Organisatorisch aufwendigere Weiterbildungsangebote wie die Erhebung von Kundenfeedback, Trainingsangebote in der betreuten Einheit oder Jobrotation in der HR-Organisation werden wesentlich seltener wahrgenommen.

Bei der persönlichen und fachlichen Weiterentwicklung setzen die HR-Businesspartner vor allem auf einen direkten Wissenstransfer innerhalb der HR-Organisation.

Die Instrumente oder Maßnahmen, die die HR-Businesspartner tatsächlich zu ihrer Weiterentwicklung nutzen, sind zu einem Großteil (77 %) genau auf ihre Rollenanforderungen abgestimmt.

Ein eigenes Laufbahn- bzw. Karrieremodell für HR-Businesspartner besteht relativ selten.

Ein eigenes Laufbahn- bzw. Karrieremodell für HR-Businesspartner besteht nur in 29 % der befragten Unternehmen. Die Entwicklung verläuft dabei meist von ersten Tätigkeiten in einem operativen HR-Bereich über zunehmende fachliche Spezialisierungen in den Centers of Expertise hin zu einer schrittweisen Vergrößerung des Bereichs, der als Businesspartner betreut wird. So ist beispielsweise eine Entwicklung von der Betreuung einzelner Abteilungen, Unternehmens- teile oder Regionalgesellschaften bis zur Leitung des gesamten Personalbereichs denkbar.

Spezifische Entwicklungsmaßnahmen, die den HR-Businesspartner befähigen, erfolgreich mit Veränderungssituationen umzugehen, werden etwa der Hälfte (58 %) der Befragten angeboten. Eine entsprechende Weiterbildung erfolgt meist in Trainingsveranstaltungen zum Thema Change-Management oder durch individuelles Coaching durch erfahrene Kollegen.

Im Folgenden werden zusätzliche Antworten auf die an die Führungskräfte gestellte (offene) Frage aufgelistet, wie die HR-Businesspartner den Wertbeitrag für die Geschäftsbereiche noch weiter steigern können:

- besondere Unterstützung der Führungskräfte in Bezug auf Personalauswahl und -beurteilung, Mitarbeiter- und Trennungsgespräche
- genaue Kenntnis der Branche und der daraus abgeleiteten spezifischen HR-Themen
- direkter/persönlicher Kontakt mit Geschäftsbereichen (z. B. gemeinsame Abstimmung an Jours fixes, in Projektgesprächen und Mitarbeiterunden oder im Rahmen von Hospitationen)
- Optimierung der Prozesse, Strukturen, Zuständigkeiten, Schnittstellen und Ansprechpartner im (weltweiten) Personalbereich
- Verbesserung der IT-Systeme und der Datenqualität für Reports (Bereitstellung bereits teilweise ausgefüllter Vorlagen für Führungskräfte etc.)

Statt einer Weiterentwicklung der HR-Businesspartner-Rolle steht in vielen Unternehmen erst noch deren vollständige Einführung an.

An diesen Punkten wird deutlich, dass es den Führungskräften eigentlich nicht um eine Weiterentwicklung der HR-Businesspartner-Rolle geht. Vielmehr wurde das Ulrich-Modell entgegen aller offiziellen Umbenennungen der Personalbereiche in den Unternehmen häufig nur teilweise und halbherzig eingeführt, weil den Umsetzern unter anderem vermutlich die Erfahrung aus Referenzprojekten fehlte. Aufseiten der Businesspartner lässt sich aus den Ergebnissen dieser Studie eine gewisse Unzufriedenheit ableiten. Sie wünschen sich durchgängig eine stärkere Beteiligung an (strategischen) Entscheidungsprozessen und einen größeren Spielraum für eigeninitiatives Handeln. Aus Sicht der Führungskräfte ist diese strategische Aufwertung der Personalfunktion jedoch weniger relevant, wünschen sie sich doch „nur“ einen persönlichen „HR-Manager“, der sie bezüglich des gesamten Spektrums an personalrelevanten Fragestellungen konkret, schnell und zuverlässig unterstützt.

### **Zwischenfazit**

Die hohe Zufriedenheit der internen Kunden mit den gegenwärtigen Leistungen des Personalbereichs ist also trügerisch. Offensichtlich können sich die ernannten HR-Businesspartner nicht voll auf ihre eigentlichen Aufgaben konzentrieren und müssen eine Vielzahl operativer Aufgaben abfangen, weil die restliche HR-Organisation mit ihren Prozessen und IT-Systemen noch nicht einwandfrei funktioniert. Den HR-Businesspartnern bleibt daher vielfach kaum Zeit, aus ihrer

Sicht noch stärker wertschöpfende Arbeit zu leisten. Wenn also diese äußeren Bedingungen optimiert werden und sie die Führungskräfte von dem Mehrwert einer stärker strategischen Ausrichtung ihrer Rolle überzeugt haben, dann können sich auch die jetzigen HR-Manager zu den HR-Businesspartnern weiterentwickeln, die sie selbst auch sein wollen: Sie möchten eigeninitiativ etwas für ihre direkten Kunden bzw. das Unternehmen bewegen, besitzen dafür die notwendige Kompetenz und Erfahrung, können mit unklaren Ausgangssituationen umgehen und mit den Führungskräften auf Augenhöhe aktiv an strategischen Entscheidungen an der Schnittstelle zwischen Personal- und Geschäftsbereich mitwirken. Um diese Stärken auch deutlich im Unternehmen zu kommunizieren und sich selbst erfolgreich zu positionieren, müssen sie „für den Geschäftsbereich noch mehr sichtbar sein“ (Senior Director eines Pharmakonzerns) und „die Kundenbedürfnisse noch besser verstehen“ (HR-Businesspartner einer Großbank).

## **H Herausforderungen an eine effektive HR-Businesspartner-Organisation**

Die idealtypische Umsetzung einer HR-Businesspartner-Organisation liegt vor, wenn der Personalbereich flexibel in drei Säulen (Shared Services, Center of Expertise und HR im Geschäft) organisiert ist und aktiv an allen Entscheidungen und Planungen der Geschäftsführung teilnimmt. Das sogenannte „4-Tier HR Service Delivery Model“ ist voll implementiert und die Businesspartner betreiben aktive Organisationsentwicklung durch Projektarbeit und Führungskräfteentwicklung, mit klarem Fokus auf dem Ausbau von Führungskompetenzen. In einer gedanklichen Weiterentwicklung dieses Modells könnte der HR-Bereich schließlich vom HR-Businesspartner sogar zum strategischen Partner der Geschäftsführung werden. In diesem Fall führt der HR-Bereich die Geschäftsplanung aktiv an und setzt diese mit Personen und Prozessen um. Alle operativen HR-Prozesse sind verschlankt und laufen weitgehend automatisiert und technisch unterstützt ab. Vor dem Hintergrund der Ergebnisse dieser Studie klingt dieses Szenario zum jetzigen Zeitpunkt allerdings noch wie Zukunftsmusik.

### **Ergebnisse**

In vielen Unternehmen ist die Transformation zur HR-Businesspartner-Organisation auf halbem Weg stehen geblieben.

Unsere Ergebnisse zeigen, dass der HR-Bereich in vielen Unternehmen den Idealzustand einer Businesspartner-Organisation zwar dem Namen nach, nicht jedoch im Hinblick auf die tatsächliche Umsetzung erreicht hat. Der Personalbereich ist faktisch häufig noch als HR-Management bzw. als klassisches Personalreferenten-System aufgestellt. Der HR-Bereich leitet hier seine Ziele aus der Geschäftsplanung ab und die HR-Manager beschäftigen sich hauptsächlich mit Leistungsbeurteilungen, kompetenzorientierter Führungskräfteentwicklung, Nachfolgeplanung und gelegentlichen, punktuellen Change-Management-Aufgaben. Aus unserer Analyse lassen sich daher folgende Kernergebnisse zusammenfassen, die erheblichen Spielraum zur Optimierung des HR-Bereichs in Richtung einer vollwertigen HR-Businesspartner-Organisation erkennen lassen:

Vom Personalreferenten bis zum Businesspartner sind viele verschiedene Zwischenformen in den Unternehmen vertreten.

Eine vollständige Umsetzung des Ulrich-Modells findet sich vor allem in großen Unternehmen, die ihr HR-Geschäftsmodell komplett umstrukturiert haben. Bei kleineren Unternehmen wurden dagegen häufig nur einzelne Bestandteile realisiert und es liegen unterschiedliche Ausbaustufen vor. So sind etwa HR-Manager dank ihrer fachlichen Erfahrung, ihrer persönlichen Vernetzung in den Führungsbereichen und durch gezielte Weiterbildung durchaus in eine strategische bzw. beratende Rolle hineingewachsen. Eine systematische Auswahl oder Weiterentwicklung für HR-Businesspartner ist derzeit dagegen noch eher die Ausnahme.

Die Führungskräfte nehmen den Anspruch der strategischen Ausrichtung der Businesspartnerfunktion nicht in vollem Umfang wahr.

Trotz der positiven Erfahrungen aus der gemeinsamen Bewältigung der personalwirtschaftlichen Probleme der Wirtschaftskrise fällt bei einem direkten Vergleich der Befragungsergebnisse auf, dass sich die Businesspartner durchgehend als positiver und inhaltlich deutlich strategischer aufgestellt betrachten als sie von den Führungskräften eingeschätzt werden. Diese sehen die Businesspartner eher als persönliche Ansprechpartner für alle Personalthemen in ihrem Unternehmensbereich. Unterstützung erhoffen sie sich besonders in Situationen, in denen sie sich direkt mit ihren Mitarbeitern zu möglicherweise schwierigen Personalthemen auseinandersetzen müssen und dabei auf die zuverlässige Unterstützung aus dem Personalbereich angewiesen sind (z. B. bei der Personalauswahl oder in Bezug auf die Leistungsbeurteilung sowie Mitarbeiter- und Trennungsgespräche).



Systematisch organisierte oder formalisierte Feedbackprozesse zwischen Kunden und Dienstleistern sind äußerst selten anzutreffen. Auch hier werden die relevanten Verbesserungsvorschläge hauptsächlich auf der direkten persönlichen Ebene ausgetauscht. Allerdings gehen die HR-Businesspartner von einer hohen Zufriedenheit ihrer Kunden mit dem Status quo aus, die durch positive Rückmeldungen der Führungskräfte voll bestätigt wird.

Die Kundenzufriedenheit ist hoch, Feedbackprozesse sind jedoch häufig Mangelware.

Die geringe Systematisierung in Bezug auf die Auswahl, das Feedback und die Weiterentwicklung der HR-Businesspartner erschwert die Identifizierung und Differenzierung möglicher unternehmensweiter Problemfelder und die Realisierung von Synergieeffekten. Da die Führungskräfte mit der Gesamtsituation zufrieden sind, sehen sie vermutlich auch kaum einen Anlass, an dieser Situation etwas zu ändern.

Die vorwiegend individuelle Abstimmung zwischen Geschäfts- und Personalbereich erschwert eine Optimierung der Zusammenarbeit auf Unternehmensebene.

### **Fünf Stellhebel zur effizienten Gestaltung einer HR-Businesspartner-Organisation**

Auf der Grundlage dieser Bestandsaufnahme und unserer Erfahrung aus zahlreichen erfolgreichen HR-Transformationsprojekten können wir fünf Stellhebel zur effizienten Gestaltung einer HR-Businesspartner-Organisation und zur Maximierung des Wertbeitrags zum Unternehmenserfolg identifizieren.

#### **1. Kunden des HR-Businesspartners**

Die Kunden der HR-Businesspartner – die Führungskräfte aus den Geschäftsbereichen – treffen in ihrer Funktion auch Entscheidungen über die weitere Entwicklung des Unternehmens und seiner unterstützenden Bereiche. Ihnen kommt daher eine Schlüsselfunktion zu, wenn es darum geht, ob und in welchem Umfang eine HR-Businesspartner-Organisation eingeführt und wie sie im Alltagsgeschäft von allen Beteiligten mit Leben erfüllt wird. Sie müssen daher von der Vorteilhaftigkeit dieser Organisationsform überzeugt werden, deren Wertbeitrag und Nutzen (Value Proposition) vereinbart, gemessen, überprüft und am besten mithilfe von Wirtschaftlichkeitsberechnungen und validen Benchmarks belegt werden sollte. Dadurch kann unternehmensweit Akzeptanz für die zunehmend strategische Position des HR-Businesspartners, der auf Augenhöhe mit den Führungskräften aller anderen Bereiche agieren will, erreicht werden. Die Saratoga-Benchmarks und Methoden zur HR-Wertschöpfungsmessung von PwC können hierbei Hilfestellung geben.

Als Kunden sind die Führungskräfte der Geschäftsbereiche im Hinblick auf die erfolgreiche Arbeit der HR-Businesspartner Schlüsselpersonen.

Gleichzeitig ist in vielen Bereichen ein Umdenken seitens der Führungskräfte wünschenswert. Als Beispiele können hier mehr Selbstständigkeit der HR-Businesspartner in Bezug auf das Personalmanagement und die Einordnung von HR-Themen wie Demografiemanagement oder Mitarbeiterbindung als strategisch relevant genannt werden.

Die Businesspartner selbst haben darüber hinaus in ihrer täglichen Arbeit folgende Hauptaufgaben:

- Auf der Grundlage einer klar formulierten Value Proposition sollten Businesspartner und Führungskräfte regelmäßig in gemeinsamen Gesprächen (z. B. gemeinsame Abstimmung an Jours fixes, in Projektgesprächen und Mitarbeiterunden oder im Rahmen von Hospitationen) die Erwartungen der Kunden klären und fixieren.
- Für die persönliche Akzeptanz der HR-Businesspartner durch die Führungskräfte ist es entscheidend, dass die Businesspartner stets relevante HR-Themen anbieten, den Führungskräften in Bezug auf konkrete personalbezogene Fragestellungen kompetent weiterhelfen und sie dabei von ihren eigenen fachlichen,

strategischen und unternehmerischen Qualitäten als Businesspartner überzeugen, um sich als Gesprächspartner und Berater auf Augenhöhe zu etablieren.

Die erfolgreiche Implementierung des HR-Businesspartner-Modells setzt eine erfolgreiche Transformation der Organisation voraus.

## **2. Organisation**

Neben dieser grundsätzlichen Verankerung des HR-Businesspartner-Modells kommt es natürlich auch darauf an, dass die organisatorischen Voraussetzungen für eine erfolgreiche Implementierung erfüllt sind:

- Von Anfang an sollte den Kunden genau vermittelt werden, was die Businesspartner selbst im Gegensatz zu Shared-Service-Centern und Kompetenz-Centern (Centers of Expertise) in ihrer Rolle überhaupt leisten sollen und können.
- Zur Einführung der HR-Businesspartner-Organisation in einem Unternehmen ist die Unterstützung durch umfassende Change-Management-Aktivitäten (z. B. mithilfe des Change-Management-Ansatzes „Making change stick“ von PwC) elementar. Businesspartner müssen die Rolle richtig verstehen und annehmen, Führungskräfte und Mitarbeiter müssen wissen, was mit der Neuaufstellung des Personalbereichs auf sie zukommt.
- HR und insbesondere die Businesspartner-Organisation müssen nach kunden- und geschäftsorientierten Werten arbeiten. Diese gilt es zu entwickeln und in der Organisation zu verankern.
- Ziele, Verhaltensweisen und Leistung sollten entwickelt, gemessen und bewertet werden. Hierfür sind Performance Metrics heranzuziehen, die entsprechende Anforderungen abdecken.

## **3. Prozesse & IT**

Prozesse aller drei Schlüsselfunktionen müssen von Anfang an klar definiert, implementiert und durch IT zielgerichtet und effizient unterstützt werden.

Aber auch auf der operativen Ebene gilt es, kontinuierlich für eine Optimierung aller drei Schlüsselfunktionen der HR-Businesspartner-Organisation (HR-Businesspartner, Shared-Service-Center und Centers of Expertise) zu sorgen, um wiederkehrende und zeitraubende Unklarheiten im Tagesgeschäft zu vermeiden oder gegebenenfalls zu beseitigen. Mitarbeiter und Führungskräfte können dadurch eigenständig und effizient tätig werden. Der HR-Businesspartner wird dann nicht mehr zur Unterstützung wiederkehrender operativer Tätigkeiten benötigt und kann seiner eigentlichen strategischen Rolle besser gerecht werden:

Prozesse sollten harmonisiert und müssen eindeutig definiert werden, um Prüfungen auf Funktionalität und fehlerfreies Design problemlos bestehen zu können.

Auch nach der Einführung ist es immer wieder sinnvoll, die Geschäftsanforderungen zu überprüfen und an der Verbesserung identifizierter Schwachstellen zu arbeiten, Schnittstellen und das Aufgabenprofil des HR-Businesspartners (wieder) eindeutig zu fixieren und vor allem unternehmensweit zu vereinheitlichen und transparent zu machen.

Die IT muss definierte Prozesse richtig abbilden und effizient unterstützen. Darüber hinaus setzt eine effiziente Nutzung von Employer- und Manager-Self-Services (ESS und MSS) hohe Anwenderfreundlichkeit (vom einmaligen Einloggen bis zur Handhabbarkeit der Eingabemaske oder Bereitstellung bereits teilweise ausgefüllter Vorlagen usw.) voraus.

#### 4. HR-Businesspartner in ihrer Funktion als Mitarbeiter

Neben allen organisatorischen und prozesstechnischen Vorbereitungen darf bei der Einführung einer HR-Businesspartnerorganisation eine wichtige Komponente nicht übersehen werden: Der Mitarbeiter, der die Rolle des HR-Businesspartners aktuell übernimmt bzw. zukünftig ausfüllen soll. Diese Position ist fachlich wie persönlich äußerst anspruchsvoll und so dürfen bei ihrer Besetzung in der Praxis simple, aber wesentliche Punkte nicht vernachlässigt werden:

Bei der Auswahl, Positionierung und Weiterqualifizierung der HR-Businesspartner kommt es darauf an, die richtigen Personen an die richtige Stelle zu setzen.

Um die Auswahl und Positionierung der HR-Businesspartner möglichst effizient zu gestalten, empfiehlt es sich, ein spezifisches Qualifikations- und Kompetenzprofil zu entwickeln und zu verwenden. Entscheidende Kriterien sind sowohl relevante Erfahrungen im HR-Bereich als auch in den Geschäftsbereichen selbst, um später den Führungskräften auch wirklich auf Augenhöhe begegnen zu können. Falls es im Unternehmen selbst keine geeigneten Kandidaten gibt, die sich eventuell entsprechend weiterqualifizieren können, ist eine Rekrutierung am externen Arbeitsmarkt notwendig.

Nach Auswahl und Platzierung ist eine gezielte und kontinuierliche (Weiter-) Qualifizierung der HR-Businesspartner (z. B. in einer eigenen HR-Businesspartner-Akademie) erforderlich, die sich an einem maßgeschneiderten Curriculum orientiert, das auf einer Definition der tatsächlich notwendigen Qualifikationen in den Bereichen Strategie, Business und HR aufbaut. Nur so können bereichsübergreifende Trends oder Fehlentwicklungen schnell erkannt und aktiv angegangen werden. Eine temporäre Rotation des HR-Businesspartners auch im Geschäftsbereich ermöglicht zudem die Aneignung weiterer Business Skills und erhöht die Akzeptanz bei Führungskräften.

#### 5. HR-Businesspartner-Toolbox

Die HR-Businesspartner benötigen neben ihrer eigenen persönlichen und fachlichen Eignung auch anwenderfreundliche Tools und Instrumente, die sie in ihrer täglichen Arbeit unterstützen, ihre strategische Rolle beim Kunden optimal zu erfüllen. Hierbei ist es wichtig, dass die Businesspartner eng mit den Kompetenz-Centern zusammenarbeiten, denn die Entwicklung einer kompletten HR-Toolbox ist keine Einbahnstraße, sondern sollte in einem Gegenstromverfahren erfolgen. Die Kompetenz-Center müssen geeignete, das heißt verständliche und einfach anwendbare Werkzeuge entwickeln. Aufgabe der Businesspartner ist es hingegen, ihrerseits immer wieder ihr Wissen aus den Fachbereichen und entsprechende Optimierungsvorschläge einzubringen.

Die HR-Businesspartner benötigen für ihre tägliche Arbeit kundenorientierte Tools und Instrumente.

Ein wichtiger Bestandteil der HR-Businesspartner-Toolbox ist die bereits angesprochene Nutzung aussagekräftiger Kennzahlen und Benchmarks, die es ermöglicht, kontinuierlich Verbesserungspotenziale für den betreuten Geschäftsbereich zu identifizieren und zu realisieren, zum Beispiel durch:

- regelmäßige Überprüfung von Gehalts- und Vergütungsstrukturen
- Vergleich mit Best Practices von Peer-Unternehmen
- Fortschreiben von Qualifikations- und Kompetenzanforderungen

Zeitnahes und umfassendes Controlling der Personalkosten und des Wertbeitrags einzelner Mitarbeiter zum Unternehmenserfolg ist nicht nur in Zeiten der Krise ein absolut notwendiges Instrument zur effektiven Unterstützung der Führungskräfte.

Eines der wichtigsten Themen aktueller HR-Arbeit zur nachhaltigen Sicherung des künftigen Unternehmenserfolgs ist das Talentmanagement. In einer Talentmanagement-Suite sind die wichtigsten Tools zu folgenden Themen zusammengefasst:

- Workforce Planning und Analytics
- Qualifikations- und Kompetenzmanagement
- Performance-Management
- Qualifizierungsmaßnahmen für alle Hierarchieebenen
- Grading

Zu guter Letzt sollte der Businesspartner durch innovative und analytische Ansätze dabei unterstützt werden, sich in seiner Rolle zu etablieren und seine Value Proposition darzustellen. Ein Beispiel für einen solchen Ansatz ist das Instrument PeopleValue™ – Werteorientiertes Leadership, mit dem PwC gemeinsam mit dem ISG Institut in St. Gallen die Steuerung der Bindung und Effektivitätssteigerung von Mitarbeitern evaluiert und realisiert.

---

## **Ansprechpartner**

### **Till Lohmann**

Partner  
New-York-Ring 13  
22297 Hamburg  
Tel.: +49 40 6378-8835  
E-Mail: till.r.lohmann@de.pwc.com

### **Elmar Görtz**

Friedrich-Ebert-Anlage 35–37  
60327 Frankfurt am Main  
Tel.: +49 69 9585-6393  
E-Mail: elmar.goertz@de.pwc.com

### **Über uns**

Unsere Mandanten stehen tagtäglich vor neuen Aufgaben, haben interessante Ideen und suchen Rat. Sie erwarten, dass wir sie ganzheitlich betreuen und praxisorientierte Lösungen mit größtmöglichem Nutzen entwickeln. Deshalb setzen wir für jeden Mandanten, ob Global Player, Familienunternehmen oder kommunaler Träger, unser gesamtes Potenzial ein: Erfahrung, Branchenkenntnis, Fachwissen, Qualitätsanspruch, Innovationskraft und die Ressourcen unseres Expertennetzwerks in über 150 Ländern. Besonders wichtig ist uns die vertrauensvolle Zusammenarbeit mit unseren Mandanten, denn je besser wir sie kennen und verstehen, umso gezielter können wir sie unterstützen.

PwC. 8.700 engagierte Menschen an 28 Standorten. 1,33 Mrd. Euro Gesamtleistung. Führende Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaft in Deutschland.

### **People & Change**

Diese Services erbringen wir mit circa 6.000 Beratern weltweit im Bereich Human-Capital-Management. PwC ist damit eine der führenden internationalen HR-Beratungen. Allein in Deutschland beraten wir unsere Kunden mit über 200 Experten in allen inhaltlichen Fragen des Personalwesens. Wie kaum ein anderer belegt PwC Problemstellungen und den Wertbeitrag der von uns begleiteten HR-Vorhaben mit Zahlen, Daten, Fakten und unabhängigen, messbaren Erfolgskriterien. Dafür nutzen wir unter anderem Saratoga, eine der renommiertesten globalen HR-Benchmark-Datenbanken, die von PwC betrieben wird.





