

# Human-Ressource-Business-Partner-Modell

## Anspruch und Wirklichkeit

### 1. Einleitende Gedanken

Der von Dave Ulrich initiierte Paradigmawechsel hin zu einer stärker an ökonomischen Maßstäben ausgerichteten betrieblichen Personalarbeit feiert sein großes Volljährigkeitsjubiläum. Sein Human-Ressource-Business-Partner(**HRBP-Modell**) sieht eine Abkehr von der kostenverursachenden Personalverwaltung und eine Hinwendung zu einer **wertschöpfenden Personalgestaltung** vor. **Wie ist es aber um die** in der Harvard Business School Press 1997 publizierten **„Human Resource Champions“ heute bestellt?** Wie ist eine wertschöpfende Personalgestaltung zu bewerten, **wenn nach dem Gallup Engagement-Index 2017 in Deutschland 70% der Arbeitnehmer „Dienst nach Vorschrift“ leisten und 15% gar innerlich gekündigt haben** (vgl. K. Dämon, Wirtschaftswoche 18. 10. 2017)?

Im Rahmen dieser Feierlichkeiten ist erwähnenswert, dass in den Personalabteilungen der Unternehmen der Begriff des HR-Business-Partners (HRBP) den des Personalreferenten verdrängt hat. Auf den ersten Blick kann dies als Ausdruck einer **veränderten Personalarbeit der Abteilung „Mensch“** verstanden werden. Bei der Laudatio ist aber auch die **Frage** stellen, ob damit ein **neues Kapitel effizienter Personalarbeit aufgeschlagen oder nur die Nomenklatur geändert wurde?**

Es ist im Rahmen dieser Untersuchung die **Frage** zu erörtern, **welche Auswirkungen die Praxiseinführung des HRBP-Modells auf das Engagement der Mitarbeiter – die Nomenklatur wird im Folgenden geschlechtsneutral verwendet – hat.** Diese Frage steht im Einklang mit der „Creating People Advantage 2010“-Studie, nach der die **Steigerung des Mitarbeiterengagements als eine der drängendsten Zukunftsaufgaben von HR-Abteilungen** ermittelt wurde (vgl. R. Strack, S. Lassen, S. Michor, Personalführung 12/2010). Deren Reflexion über mangelnde Mitarbeiteragilität beginnt vor der „eigenen Haustür“: Wurde bei der Betonung der partnerschaftlichen Zusammenarbeit zwischen Unternehmens- und Personalmanagement der **Blick auf die Mitarbeiter vernachlässigt? Müssen Modellschrauben angepasst werden**, um durch die Arbeit der Abteilung Mensch den Engagement-Index positiv zu beeinflussen? Die Partizipation der HRBP an strategischen unternehmerischen Entscheidungsprozessen und deren Agentenrolle für die Führungskräfte sind bedeutsam, jedoch allein Mittel zum Zweck, den Herausforderungen und Megatrends der Zukunft wie z.B. Industrie 4.0, Halbwertszeit des Wissens, demographischer Faktor und Globalisierung in der Weise zu begegnen, dass zu jeder Zeit „die richtigen Mitarbeiter zur rechten Zeit am rechten Ort“ zur Verfügung stehen. Setzt aber nicht diese zentrale HR-Aufgabe eine ausgeprägte Hinwendung der HRBP zum Mitarbeiter voraus? Befähigt nicht erst das Wissen über die Mitarbeiter und deren Vertrauen in die Personalarbeit die HRBP zur Diamantensuche bei der Wahrnehmung ihrer anspruchsvollen Kernaufgabe?

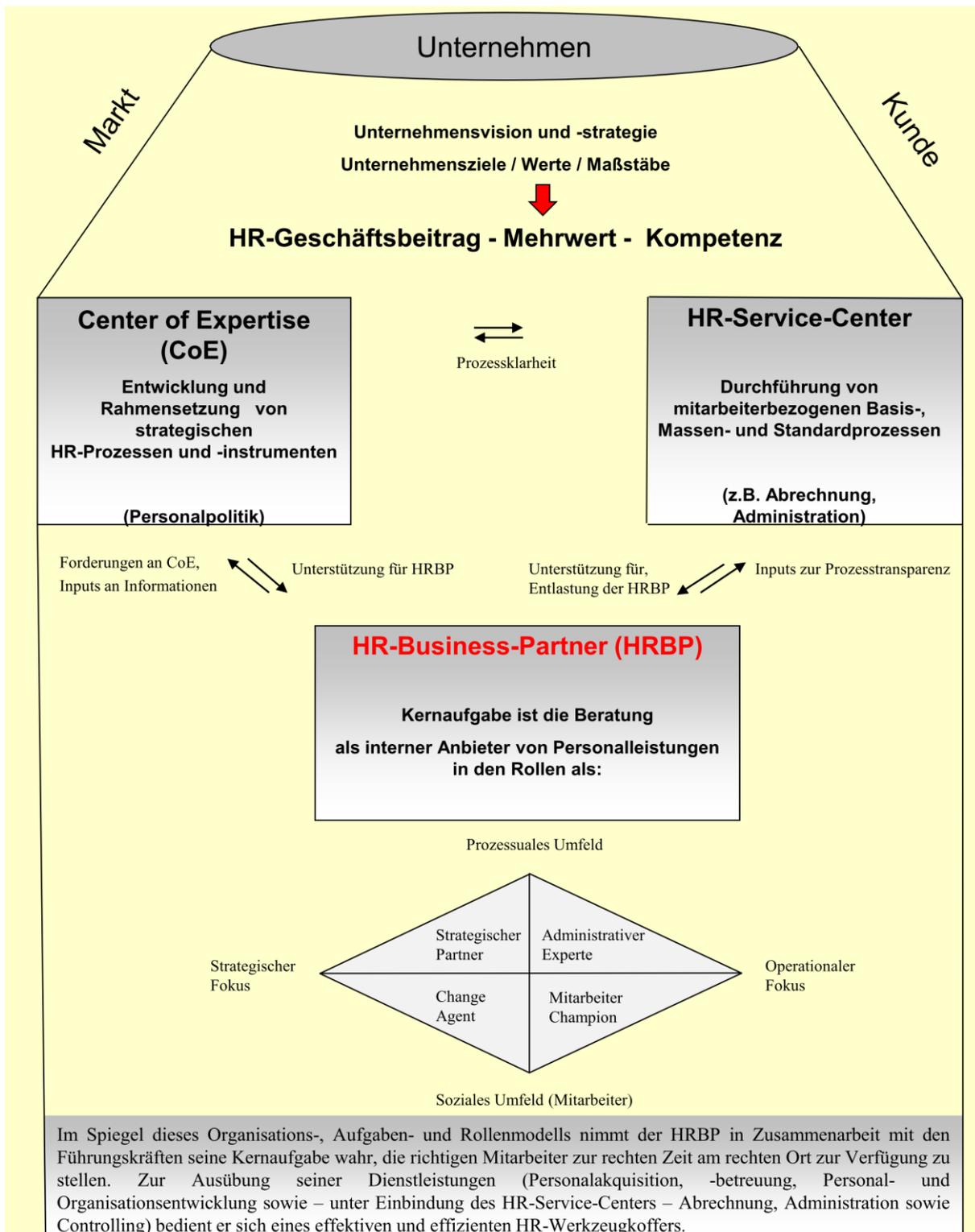
Dass bei der **Diamantensuche Probleme** auftreten, belegen die monatlichen Zahlen der Bundesagentur für Arbeit, nach denen z.B. im November 2017 die Besetzung einer bei ihr gemeldeten offenen Stelle im Schnitt 111 Tage dauerte – 10 Tage länger als ein Jahr zuvor. Mario Bossler vom Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) konstatierte, dass in der Unternehmensbefragung des IAB die Betriebe angaben, dass sie bei 36% der Stellen Schwierigkeiten hatten, geeignetes Personal zu finden – eine Steigerung um 24% im Vergleich zu 2011. Die Besetzung würde aus Sicht der Unternehmer am häufigsten daran scheitern, dass die Bewerber nicht die passenden Qualifikationen hätten. Vor dem Hintergrund dieser Fakten stellte Christina Heller (Augsburger Allgemeine Zeitung 10. 1. 2018) auch die Frage, ob sich nicht viele Arbeitgeber bei der Stellenbesetzung zu passiv verhalten und die Potenziale von (externen wie internen, d.V.) Bewerbern nicht erkennen. Außerdem herrsche im Einstellungsprozess vielfach die Einstellung vor, dass Bewerber Bittsteller seien. Die Diamantensuche nach den fähigsten Händen und Köpfen ist für die Unternehmen existenziell; insofern wird vertieft zu betrachten sein, inwieweit die Abteilung Mensch und jeder einzelne HRBP im Besonderen die Mitarbeiter auf seinem Radar hat.

## **2. Das HRBP-Modell**

Um den Umsetzungsstand dieses Modells in der betrieblichen Praxis mit seinen Ausstrahlungseffekten auf den Agilitätsgrad der Mitarbeiter evaluieren zu können, bedarf es zunächst seiner Beschreibung.

### **2.1. Die organisatorischen, inhaltlichen und rollenspezifischen Modellannahmen**

Dave Ulrichs Paradigma einer wertschöpfenden und auf das Top- und Linienmanagement einflussnehmenden HR-Arbeit basiert auf einer dreigliedrigen *organisatorischen* Unterteilung der Abteilung Mensch in ein Center of Expertise (CoE), ein HR-Service-Center sowie einen **HR-Business-Partner (HRBP), der im Folgenden im Mittelpunkt der Betrachtungen steht** (vgl. die um einige Aspekte ergänzte **Abb. 1**).



**Abb. 1**

Die organisatorische Neuausrichtung der Abteilung Mensch gibt den Rahmen für ihre *inhaltliche* Neuorientierung. Ihre Beraterfunktion wird nun stärker an ihrer Werttreiberfunktion für das Gesamtunternehmen gemessen. Das erfordert veränderte personalwirtschaftliche Stellhebel zur Beeinflussung des Unternehmenserfolges (zu den Exzellenzkriterien für Personalbereiche vgl. W. Jochmann, Personalführung 11/2008). Der in der Praxis zu beobachtende neue Fokus der Aufgaben des HRBP liegt in seiner partnerschaftlichen Zusammenarbeit mit dem Top- und Linienmanagement zur Lösung strategischer und operativer Themen mit HR-Bezug. Zu den operativen Themen zählen z.B. die administrativen und mitarbeiterbezogenen hoheitlichen Aufgaben wie z.B. das Aussprechen von Abmahnungen und – in seiner Expertenfunktion bzgl. Vergütungsstruktur und Leistungsbeurteilungen - die Pflege der betrieblichen Hygienefaktoren wie z.B. der Entgeltgerechtigkeit. Der HRBP soll nun darüber hinaus in die Rolle als ‚Strategischer Partner‘ und ‚Change Agent‘ schlüpfen und dazu beitragen, die ökonomischen Ergebnisse der betreffenden Organisationseinheit zu verbessern. Im Spiegel dieses Organisations-, Aufgaben- und Rollenmodells nimmt der HRBP in Zusammenarbeit mit den Führungskräften seine Kernaufgabe wahr, die richtigen Mitarbeiter zur rechten Zeit am rechten Ort zur Verfügung zu stellen. Zur Ausübung seiner Dienstleistungen (Personalakquisition, -betreuung, Personal- und Organisationsentwicklung sowie – unter Einbindung des HR-Service-Centers – Abrechnung, Administration sowie Controlling) bedient er sich eines effektiven und effizienten HR-Werkzeugkoffers.

Welche **Voraussetzungen** sind an dieses Modell geknüpft? Exemplarische Leitfragen dazu:

- Der **Aufgaben-, Kompetenz- und Verantwortungsbereich** des HRBP vergrößert sich; wurde der HRBP in seinen Rollen als Strategischer Partner, Change Agent, Administrativer Experte und Mitarbeiter Champion umfassend **geschult**? Ist die Rollenkompetenz des HRBP in der Weise in der Unternehmenspraxis implementiert, dass das Top- und Linienmanagement – sowie der Betriebsrat – seine Rollenangebote als Bereicherung annehmen und einfordern. Hat der HRBP ein ausreichend fundiertes **Verständnis** von den komplexen geschäftlichen Zusammenhängen, dem **Business** (Markt, Kunden, Vision, Strategie, Ziele, Werte, Produkte, Prozesse, Führung, Mitarbeiter usw.) und beherrscht er die Instrumente des **HR-Werkzeugkoffers** in der Weise, dass er Strategien und Maßnahmen zur Verbesserung der wirtschaftlichen Ergebnisse entwickeln und bei der Umsetzung unterstützen kann? Ist der HRBP befähigt, an der Übersetzung der Unternehmens- in eine Bereichs- und Abteilungsstrategie unter Anwendung einschlägiger Instrumentarien wie z.B. der Szenarien-Technik oder Balanced-Scorecard-Methode mitzuwirken? Ist er befähigt, durch seine jeweiligen operativen Geschäftsprozess- und Teamstrukturkenntnisse die Handlungsfähigkeit von Organisationseinheiten in deren Operating State zu analysieren, eine Lernende Organisation mit zu entwickeln oder Soziogramme für ein Teambuilding zu erstellen oder - um ein weiteres Beispiel zu nennen - Veränderungsprozesse mittels einer SWOT-Analyse und eines professionellen Konfliktmanagements zu begleiten?
- Die Rollenvielfalt und die Erfordernis eines breiten Grundverständnisses über Markt und Unternehmen erfordern vom HRBP für seine Akzeptanz in seiner Management-Unterstützungs- sowie Mitarbeiter-Champion-Funktion ausgeprägte **soft skills**. Wurde bei der Besetzung von HRBP-Stellen neben den im Vorpunkt dargelegten fundierten Fachkompetenzen ausreichend Wert gelegt auf außerfachliche Kompetenzen wie z.B.

vernetztes, gesamtheitliches Denken, mentale Belastbarkeit, Empathie, Sensitivität, Glaubwürdigkeit, Integrität, Authentizität, Menschenkenntnis, Kontakt-, Team- und Kooperationsfähigkeit, Flexibilität, Soziabilität, Entscheidungsfreude und Pragmatismus sowie Management- und Beratungskompetenz?

- Werden die **organisatorischen Strukturen** CoE, HR-Service-Center und HRBP als **gleichwertig** eingestuft – auch bzgl. der **Ressourcenausstattung** (zu weiterführenden Hinweisen zur Reorganisation der Basisarbeit von HR-Service-Centern, auf die hier nicht eingegangen werden kann, vgl. Th. Faltin, Personalführung 10/2008. Gleiches gilt für die kritischen Ausführungen zu Auslagerungstendenzen von HR-Kernaufgaben von R. Rose, Personalmagazin 09/2013)?
- Sind die organisatorischen **HR-Schnittstellen** aufgabenbezogen und prozessual mit ihren jeweiligen Input- und Output-Beziehungen eindeutig bestimmt?
- Wurden die unternehmerischen **Prozesse** sowie die **IT-Tools** dem neuen Rollenverständnis angepasst – sind sie lean, vom Gesamtmanagement akzeptiert und transparent?

## 2.2. Bewertende Betrachtungen

Wer als **HRBP** tätig sein will, spielt von den Anforderungen her in der **Champions League**. Doch nicht jedes Unternehmen genügt diesen Ansprüchen, was durch fehlende Erfüllung der Implementierungsvoraussetzungen zu unterschiedlichen, häufig kritisch hinterfragten Ausprägungsformen des Modells von Dave Ulrich in der unternehmerischen Praxis führte.

Das **Modell hat** nach Ansicht des Autors zu Recht einen **bedeutenden Stellenwert**, weil es der Personalarbeit einen strategischen Mantel verleiht und einen Blick ‚auf das Ganze‘ ermöglicht. Die Denkweisen der HR-Akteure gewinnen eine gemeinsame Ausrichtung und die Abteilung Mensch erhält die Chance, dem Produktionsfaktor Arbeit seinen adäquaten unternehmerischen Stellenwert zu verleihen.

Im Folgenden werden auf der Basis eines intensiven Erfahrungsaustausches im Rahmen von Kongressen, HR-Meetings und HR-Veranstaltungen, Unternehmenskontakten sowie freiberuflichen Tätigkeiten **Reflexionsanker** zur Evaluation des Modells sowie seines Umsetzungsstandes in der Praxis gesetzt und es wird dazu wertend Stellung genommen:

*Werden die drei Säulen der **HR-Organisation** als Bereicherung im Unternehmen wahrgenommen?*

- Die Schaffung eines HR-Service-Centers für das ‚Massengeschäft‘ führt für die Führungskräfte und Mitarbeiter zur Auflösung des kundenfreundlichen **‚one-face-to-the-customer‘-Prinzips**. Besteht vor diesem Hintergrund Einvernehmen, dass der HRBP in allen ‚Nicht-Massen‘-Themen der alleinige Ansprechpartner für alle Betriebsakteure ist?
- Wird die **CoE-Organisation** neben der Entwicklung und Rahmensetzung von strategischen HR-Prozessen und -instrumenten auch **zu deren operativen Steuerung ‚missbraucht‘**? Damit würden die Rolle der HRBP und der ‚one-face-to-the-customer‘-Anspruch weiter ausgehöhlt, ineffiziente Schnittstellen geschaffen und den Prinzipien klarer Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen sowie flacher Hierarchien widersprochen. Die Erarbeitung von Konzepten und Betriebsvereinbarungen sowie der Abschluss von

Rahmenverträgen z.B. mit externen Dienstleistern darf bei Beachtung des ‚one-face-to-the customer‘-Prinzips nicht dazu führen, dass neben dem HRBP auch noch z.B. HR-Produkt-, Kultur-, Talent-, Entsendungs- oder Mobilitäts- und Kompetenzmanager, Manager der Sozialbetreuung und des Betrieblichen Eingliederungs-sowie Gesundheitsmanagements oder Leiharbeitnehmer-Recruiting-Manager *operativ* tätig werden. Der HRBP bleibt für die Gesamtorganisation für die ‚Nicht-Massen‘-Themen alleiniger HR-Außenminister; Dabei nutzt er im Innenverhältnis die Kompetenz der Spezialisten. Aus o.g. Gründen können Begründungsthesen zur Herausbildung neuer eigenständiger HR-Rollen nicht befürwortet werden, wie sie z.B. von H. Gorges und H. Kuhlmann aufgestellt wurden (vgl. Personalmanagement 07/2012). Dieses Grundverständnis der HRBP-Fokussierung in der Außenwirkung der Personalarbeit stellt die Verhinderung aufgeblähter Zentraleinheiten sicher. Um den Verselbständigungstendenzen von Zentraleinheiten zu begegnen und dem Wertschöpfungsgedanken zu entsprechen, sind service-level-agreements zwischen den HRBP und dem CoE hilfreich.

- In großen Unternehmen bedarf es mehrerer HRBP. Treten sie abgestimmt gegenüber dem Business auf? Dazu bedarf es einer **koordinierenden Instanz innerhalb der HRBP-Population**, um auch mit einer Stimme gegenüber dem Betriebsrat auftreten zu können – diese nähme dann auch idealerweise die Personalleiterfunktion wahr. Es empfiehlt sich darüber hinaus zur Komplexitätsreduzierung, jedem einzelnen HRBP die Koordination von einzelnen Spezial-/Sonderthemen wie z.B. Entsendung, Personaldienstleistung, Talentmanagement und Betriebliches Gesundheitsmanagement innerhalb des HRBP-Teams zu übertragen. In seiner Koordinationsfunktion wäre er dann auch jeweiliger Ansprechpartner für das CoE.

Kritisch ist zu hinterfragen, wie konsequent die Transformation der HR-Organisation vom Referenten- in den HRBP-Modus durchgeführt wurde – sofern eine der Transformation vorausgegangene unternehmerische Anforderungsanalyse nur einzelne Aspekte des Modells in den Fokus nahm, bleibt das Handeln fragmentarisch mit der Konsequenz, dass der mit dem Modell verbundene Anspruch einer effektiveren und effizienteren Personalarbeit nicht erfüllt werden kann.

*Sind die **HR-Prozesse** stabil und transparent?*

- Ohne ‚**optimierte**‘ Prozesse funktioniert die HR-Organisation nicht. So kann z.B. das **HR-Service-Center** nicht effektiv und effizient handeln, wenn CoE- und HRBP-Entscheidungen z. B. zu Arbeitszeitmodellen oder zu Vergütungsregelungen nicht in der vereinbarten Weise und zur rechten Zeit zur Verfügung stehen. Es wäre ‚Muda‘ und führt zur Verwirrung, wenn aufgrund unsauberer Prozesse das Service-Center zur Wahrung des fundamentalen Hygieneanspruchs einer korrekten Abrechnung selber HRBP-Aufgaben wahrnehmen würde. Prozesstransparenz bedeutet, dass die Rahmen o.g. Arbeitszeit- und Vergütungsregelungen vom CoE und HRBP gesetzt werden, für deren standardisierende Abbildung jedoch ein Informationsaustausch mit dem HR-Service-Center unabdingbar ist.

- Die **HRBP** benötigen standardisierte Prozesse, um in Denk- und Handlungsweise in ihren Rollen als eine Einheit gegenüber den Linienmanagern auftreten zu können, aber auch, um einen Überblick über den Prozessstand und die Aufgabenstruktur zu erlangen.
- In der **Gesamtorganisation** muss sich darüber hinaus in allen Prozessbeschreibungen, in denen Linienfunktionen personalwirtschaftliche Belange tangieren, der strategische Anspruch der HRBP-Rolle widerspiegeln. So ist z.B. bei einem Outsourcing-Entscheidungsprozess von Routinetätigkeiten der HRBP bezüglich der Analyse der Auswirkungen dieser Entscheidung auf die betriebliche Stellenstruktur einzubeziehen, ob durch diese Entscheidung konterkarierende Folgekosten bei der Arbeitsplatzbesetzung von gesundheitlich beeinträchtigten Mitarbeitern auftreten, die in höheren Krankheitsquoten, im tariflichen Lohnausgleich bei gesundheitsbedingter Leistungsminderung oder anderen Maßnahmen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements zum Ausdruck kommen.

Die Komplexität dieses Themas erfordert in einem ersten Schritt eine Konzentration auf die **Kernprozesse**. Es genügt dem Transparenzgebot nicht, die optimierten Prozessabläufe nur systemmäßig zu hinterlegen, ein **Commitment** aller am Prozess Beteiligten ermöglicht erst seine Anwendung in standardisierter Form.

#### *Werden die **HR-Rollen** im Unternehmen gelebt?*

- Viele Unternehmen sind noch auf dem Weg, den Paradigmawechsel vom Personalverwalter zum **Personalgestalter** zu vollziehen. Dabei ist der **mental change** in der gesamten Hierarchie noch **nicht abschließend vollzogen** und die Operationalisierung der HRBP-Rollen sowie die Konkretisierung und Standardisierung der dazugehörigen Aufgabenbereiche sind nicht abgeschlossen (vertiefende Hinweise zur Konfliktanalyse der Zusammenarbeit eines HRBP mit dem Linienmanagement vgl. J. Borggräfe, Personalmagazin 03/2013). Sofern z.B. in betrieblichen Veränderungsprozessen die Pflege von Transformationslisten für den HRBP operativen Vorrang vor der proaktiven Mitgestaltung und Umsetzung des Zukunftsbildes hat, bleibt seine Rolle eher verwaltend. Sie wird vom Linienmanagement als belastend wahrgenommen. Erst mit seiner einschlägigen Beratungskompetenz z.B. zu Organisationsprinzipien, Kommunikationskonzepten, Mitarbeiterverhaltensmustern sowie Mitarbeiterzielen kann er den Prozess gestalten. Handlungsleitend wären z.B. vom HRBP geleitete Workshops zum Veränderungsprojekt. Gleiches leisten Ableitungen aus mitarbeiterbezogenen Können-Tun-Matrizen, Nachfolge- sowie Potenzialplanungen, die mit Mitarbeitergesprächen einhergehenden und so einen wesentlichen Beitrag zur Schaffung eines ‚Chancenklimas durch eine Veränderung‘ leisten, was bei vollzogener Umsetzung zum Mehrwert für das Linienmanagement führt. Den Stand der Umsetzung der HR-Rollen im betrieblichen Alltag spiegeln die Ergebnisse der Kienbaum-Studie ‚HR Strategie & Organisation 2010/11‘ wider, nach denen nur 22% der Linienmanager dem HRBP vertrauen, Veränderungsprozesse zielgerichtet unterstützen zu können (vgl. R. Lemmer, Personalmagazin 07/2012). Die in Kooperation mit der HBM Unternehmerschule der

Universität St. Gallen und dem Personalmagazin durchgeführte ‚Promerit‘-Studie belegt, dass die befragten Unternehmensleiter durchgängig eine stärkere und frühzeitigere Begleitung durch HR bei strategischen Herausforderungen wünschen (vgl. C. Bratton, Chr. Müller, Personalmagazin 10/2014). *Die größten Lücken zwischen der Bedeutung von Unternehmenszielen und dem Umsetzungsbeitrag von HR würden bei den Themen TOP-Leister auf Schlüsselpositionen, attraktiver Arbeitgeber und engagierte und leistungsbereite Mitarbeiter klaffen* (vgl. C. Blatz, Chr. Müller, Personalmagazin 06/2013). Diese Studie verdeutlicht den aktuellen Handlungsbedarf.

- Die **HRBP nehmen ihre Rolle nicht umfassend wahr**. Mit der Dominanz ihrer beratenden Managementunterstützung verlieren sie die Balance der verbindenden und zugleich vermittelnden Rolle zwischen Unternehmensleitung und Mitarbeiter. Dave Ulrich et al. haben 2008 selber in ihrer Publikation ‚HR Competencies‘ in besonderer Weise die **Bedeutung des HRBP als glaubwürdigen Akteur, den ‚Credible Activist‘, zwischen Geschäft und Mitarbeiter** für den Erfolg von Personen und Unternehmen herausgestellt. Er muss in der Lage sein, gegenüber allen Betriebsakteuren glaubhaft Position zu beziehen. Seine Abstinenz bei Leiharbeitnehmereinstellungs- oder bei organisationsinternen Versetzungs- und Personalentwicklungsgesprächen, fehlendes Tiefenwissen über das Können und Tun von Mitarbeitern bei der Prüfung des Hygienefaktors Entgeltgerechtigkeit im Rahmen von Umgruppierungsanträgen, das Vordringen von Rekrutierungscentern und seine rückläufige Vor-Ort-Präsenz auf dem shop-floor sind beispielhafte Vorboten seiner Entfremdung vom Mitarbeiter. Es ist allgemein eine Verlagerung seiner Tätigkeit hin zu mehr Büroarbeit, PC-Bindung und vermehrten Schnittstellen-Besprechungen zu Lasten der **Mitarbeiter-Kommunikation** zu beobachten. Dies kann z.B. in unserer systemgläubigen Welt auch zu fatalen Folgen bei der Auswertung von HR-Systemdaten führen, wenn der HRBP mitarbeiterentfremdet Angaben zu Mitarbeitern tätigt oder Linienmanagerangaben unreflektiert einpflegt, die Auswirkungen auf die Entgeltgerechtigkeit oder Potenzialeinschätzungen haben. Die Unwissenheit des HRBP kann schnell mit ihren Folgewirkungen zu inneren Kündigungen der Mitarbeiter führen. Die Rollenverteilung zum Management hin darf nicht zu einer Abkehr früherer Handlungsmaximen führen und den HRBP in eine reine Beratungsfunktion für das Management drängen; die Beratung des Mitarbeiters bleibt essentiell – leidet doch mit der **schleichenden Mitarbeiterentfremdung** langfristig nicht nur die Manager-Beratungskompetenz, sondern auch die Vertrauenskultur im Unternehmen mit negativen Folgen für den Agilitätsgrad. Der Aufbau einer Vertrauenskultur zum Linienmanagement darf nicht zu Lasten einer vertrauensvollen Beziehung zum Mitarbeiter führen.
- In der heutigen Zeit ist zu beobachten, dass dem HRBP einfach noch die *Zeit* fehlt, **Personalinstrumente** wie z.B. Können-Tun-Matrizen sowie Nachfolge- und Potentialplanungen einzusetzen und bei deren Erstellung und Pflege als Coach des Linienmanagers mitzuwirken. Teilweise fehlt ihm einfach der *Mut*, bei Problemen nicht nur Fragen zu stellen, sondern als Treiber proaktiv Vorschläge zu unterbreiten und die Umsetzung zu begleiten. Gelegentlich fehlt ihm auch das *Vertrauen* in die eigene Leistungsfähigkeit, Teambuildings- oder Organisations-Entwicklungsprozesse zu begleiten. Um dies zu ermöglichen, ist die Forderung nach einer **Vor-Ort-Präsenz** des HRBP zur Verinnerlichung der ‚shop-floor‘-Gegebenheiten und einer Akzeptanzschaffung bei allen

Betriebsakteuren unabdingbar. Die Umsetzung dieser Forderung befähigt den HRBP erst, auch **die Mitarbeiter fundiert beraten zu können**. Dies soll am Beispiel von Laufbahnplanungen konkretisiert werden. In einer Welt, in der alles im Fluss ist, wird es für die Unternehmen und Mitarbeiter immer schwieriger, Anforderungs- und Eignungsprofile der Mitarbeiter in Einklang zu bringen. Wie ist es um das Wissen über die Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kenntnisse der Menschen und deren Ziele und Werte bestellt? Diese Frage stellt sich in allen Lebensphasen, bei der Wahl der Schulform, bei der Wahl von Schwerpunktfächern, bei der Berufswahl, bei der Wahl von Praktika, im Rahmen der Bewerbungszeit und der persönlichen Laufbahnplanung sowie bei der Gestaltung des dritten Lebensabschnitts. Erschwerend ist, dass einmal ermittelte Erkenntnisse nicht statisch sind, psychologisch verändert sich der Mensch stetig. In der Schulzeit bieten Schulberatungsstellen Orientierung, in der Berufsorientierungszeit Berufsberatungsstellen der Bundesagentur für Arbeit, darüber hinaus ist das Angebot eher rar. Unter Berücksichtigung dieser „Angebotslücke“ ist in den Betrieben neben den direkten Führungskräften der ‚interessenungebundenere‘ HRBP gefordert, um bei den Mitarbeitern Klarheit über deren Ziele, Werte und gewünschte Aufgaben zu schärfen. Allen Beratungsstellen ist gemein, dass die alleinige Kenntnisvermittlung von Berufsbildern bzw. Stelleninhalten den Ansprüchen tiefgründiger Beratung nicht gerecht wird; dieser Beratung obliegt auch eine Persönlichkeits- und Fähigkeitsanalyse. In den Unternehmen verdeutlicht dieser Aspekt den qualitativen Anspruch an den HRBP. Er erarbeitet mit den Mitarbeitern Eignungsprofile, um dann mit ihnen einen Abgleich mit den Tätigkeiten/Stellen im Unternehmen vorzunehmen. In Analogie zur Betriebswirtschaftslehre gilt: Je besser die ‚Marktforschung‘, desto besser die ‚Produktakzeptanz‘. Bei der Ermittlung eines Eignungsprofils sind vor allem die Fach-, Methoden- und Sozialkompetenz, aber auch im Besonderen die persönlichen Kompetenzen zu eruieren: die Überzeugungen und Werte wie Einstellungen, eigenes Denken, Motivation und Entwicklungsbereitschaft. Sie sind wichtige Antriebsfaktoren des Menschen. Sie zu ergründen erweist sich als anspruchsvoll. Unzweifelhaft sind hier viele Personalabteilungen bis zur Ebene der (potentiellen) Führungskräfte professionell unterwegs. Doch wie sieht das Bild auf der Ebene der Nicht (High-) Potentials aus – i. d. R. mehr als 90% der Mitarbeiter? Beobachten wir hier nicht häufig eine Zäsur? Die anspruchsvolle und verantwortungsbewusste Tätigkeit der Eignungsprofilermittlung der Mitarbeiter durch den HRBP ist der **Turbo zur Förderung von deren Leistungsbereitschaft und Leistungsfähigkeit**, wird doch durch diese Maßnahme dem Organisationsprinzip Rechnung getragen, die Stärken und Interessen der Mitarbeiter herauszuarbeiten und zu stärken, um größtmögliche Mitarbeiterzufriedenheit zu erlangen. Die Tiefe dieser Mitarbeiter-Beratungsgespräche erfordert von dem HRBP eine hohe Akzeptanz von und eine Nähe zu den Mitarbeitern. Aus der pädagogischen Lehre ist bekannt, dass trotz gleicher Erziehungsgrundsätze eine Individualität im Handeln erforderlich ist, um Menschen optimal zu fördern. Hierin drückt sich eine Skepsis gegenüber zu stark betonter standortübergreifender Personalarbeit und „elfenbeinturm-gesteuerten“ Personal- und Organisationsmanagements aus. Tiefgründige **qualitative Personalarbeit** erfordert vom HRBP die genaue Kenntnis des Mitarbeiters, um ggf. sein Selbst- vom Wunschbild trennen zu können und Kompetenz, um ein Fremdbild abgeben zu können; er ist – neben der

Führungskraft - der Coach des Mitarbeiters, ohne dass der Mitarbeiter die Souveränität seiner Entscheidung aufgibt. Damit wäre der HRBP in der heutigen Zeit der permanenten Veränderungen stärker denn je auch den Mitarbeitern verpflichtet.

- Die Intensität der Betreuung hängt wesentlich von dem **HRBP-Betreuungskoeffizient** als Verhältnis ‚Mitarbeiteranzahl HRBP zu den von ihm betreuten Mitarbeitern‘ ab. Nach Ansicht des Autors darf zur Sicherstellung seines effektiven und effizienten Handelns der Betreuungskoeffizient in sich stark verändernden Linienorganisationen deshalb 1:200 und für konstante, standardisierte Organisationseinheiten 1:600 nicht überschreiten. Erst die ausreichende Ausstattung mit Ressourcen ermöglicht es dem HRBP, seine Aufgaben umfassend wahrzunehmen. Der benchmark **HR-Betreuungskoeffizient** als Verhältnis ‚Mitarbeiter HR gesamt zu Mitarbeiter Unternehmen gesamt‘ beträgt nach Kienbaum 1:89 (vgl. Th. Faltin, Personalmagazin 06/2013).

Die Rollentransformation als pulsierendes Herz der personalgestalterischen Funktion hat in der Umsetzung vielfach Rhythmusstörungen, was letztlich in unternehmensinternen Akzeptanzproblemen des HRBP in seinen neuen Rollen und folglich des gesamten Personalwesens zum Ausdruck kommt.

#### *Sind die HRBP überfordert?*

- Der Wandel vom internen Personaldienstleister zum strategischen Partner erfordert vom HRBP einen rollenbezogenen **fachlichen wie außerfachlichen Kompetenzaufbau** (vgl. HR ist Hochleistung: R. Lemmer, Personalmagazin 07/2012), den viele Personaler, aber auch die Unternehmen nicht ausreichend begleitet haben. Die Folge sind permanente Arbeitsspitzen des HRBP durch unerfüllte Erwartungshaltungen des Managements, die zur qualitätsdefizitären Akkordarbeit und zu einer hoheitlichen und strategischen Ansprüchen nicht gerecht werdenden ‚Pareto-Denke‘ führen.
- Die **Besetzungen von HRBP-Vakanzen** lassen darüber hinaus häufig nicht erkennen, den Anforderungen der Champions League genügen zu wollen. Es widerspricht dem HRBP-Modellgedanken, allein durch ein up-grading von Assistenzfunktionen neue HRBP-Stellen zur Erreichung des angestrebten HRBP-Schlüssels zu schaffen. Seine Akzeptanz geht einher mit der tiefgründigen Kenntnis des business, die die Beratungskompetenz gegenüber den Linienmanagern und Mitarbeitern nicht in Frage stellt sowie mit einer starken Persönlichkeitsstruktur und langjähriger Lebenserfahrung (vgl. J. Sauer im Interview mit R. Jessl, Personalmagazin 07/2012). Hierauf ist bei Stellenbesetzungen zu achten.

In der in Zusammenarbeit mit dem Personalmagazin durchgeführten Kienbaum-Studie ‚HR 4 HR‘ werden vor allem Kompetenzlücken im Bereich der Markt-, Strategie-, Veränderungsmanagement-, Business- und Beratungskompetenz sowie im Bereich der Sozial- (Überzeugungskraft) und der personalen Kompetenz (Belastbarkeit) als Ursache für den geringen unternehmerischen Wertbeitrag von HR im Vergleich zu anderen Unternehmensfunktionen angeführt – nur 2,7% der Befragten aus den Fachbereichen stimmte der Aussage zu, dass HR kein Personalproblem hat (vgl. Th. Faltin, J. Bergstein, M. Stolz, Personalmagazin

02/2014). **Damit verdient die Personalentwicklung des HRBP die gleiche Aufmerksamkeit wie die des Top-Managements.** Diese fängt bei jedem einzelnen Personaler an, ob er den ‚mental change‘ zum Personalprofi intrinsisch motiviert vollziehen will, der das Geschäft versteht und es mit seinen HR-Instrumenten und -systemen gestaltet und beflügelt (vgl. R. Jessl, Personalmagazin 07/2009). Sie endet bei der Bereitschaft des Unternehmens, die dazu notwendigen Qualifizierungsmaßnahmen anzubieten. Um eine **Überforderung des HRBP zu vermeiden**, bedarf es neben intensiver Qualifizierungsmaßnahmen einer Anpassung der HRBP-Rekrutierungspolitik hin zu erfahrenen Linien-/Programm- bzw. Projektmanagern mit den in Kapitel 2.1 beschriebenen ausgeprägten soft skills und einem generalistischen Bildungshintergrund. Das Business durchdringende Persönlichkeiten strahlen Erfahrungsautorität und Beratungskompetenz aus – die alleinige Autorität ‚qua Amt‘ führt letztlich zur Entfremdung gegenüber dem Management, Mitarbeiter und Betriebsrat.

Wenn die Stellenanforderungen an den HRBP umgesetzt werden, dann sind Tendenzen zu begegnen, seine **Vergütung** in den Tarifbereich anzusiedeln. Wer in der Champions League spielen möchte, kann nicht mit Sporthilfe-Salär ködern.

Die bewertenden Betrachtungen zum HRBP-Modell bringen den hohen Anspruch dieses Modells an die HR-Betriebsakteure zum Ausdruck. Zur Erlangung der Champions-League-Reife eines Unternehmens im Allgemeinen und einer Abteilung Mensch im Besonderen ist dieses Modell jedoch ein nützliches Hilfsmittel. **Es lohnt sich, an der Umsetzung des Modells in die unternehmerische Praxis weiter zu arbeiten.** **Abb. 2** fasst die Kernaussagen zum HRBP-Modell zusammen.

### Agilitätsorientierter Support durch die Abteilung Mensch



#### Voraussetzungen für die Erbringung eines agilitätsfördernden Supports:

- Personalentwicklung der HRBP in seinen Rollen als Strategischer Partner, Change Agent, Administrativer Experte und Mitarbeiter Champion
- Ausstattung der HRBP mit einem vollen HR-Werkzeugkasten
- HRBP hat ein fundiertes Verständnis vom Business
- HRBP besitzt ausgeprägte soft skills
- Gleichwertige Einstufung von CoE, HR-Service-Center und HRBP mit Schnittstellen- und Prozessklarheit und adäquaten IT-Tools
- Wahrung des ‚one-face-to-the-customer‘-Prinzips
- Ausgewogene HR- und HRBP-Betreuungskoeffizienten
- Besetzung von HRBP-Vakanzen mit Champions league-Profilen

#### Agilitätsfördernde Umsetzung der HRBP-Rollen

- Mental change bei allen Betriebsakteuren zum Einfordern der HRBP-Rollen
- Ausgewogene Beratungsfunktion des HRBP zwischen den Bedürfnissen der Linienmanager und denen der Mitarbeiter
- Intensive Mitarbeiterkommunikation und Vor-Ort-Präsenz des HRBP
- Vorleben der Stellung des HRBP als glaubwürdiger Akteur

Abb. 2

In logischer Konsequenz bringen die Ausführungen zum HRBP-Modell auch zum Ausdruck, dass **der Maßstab zur Messung erfolgreicher Personalarbeit nicht ihre Managementakzeptanz, sondern letztlich ein konkretes Mitarbeiterverhalten ist.** Der HRBP

wird wichtiger Akteur bei der Diamantensuche, ‚die richtigen Mitarbeiter zur rechten Zeit am rechten Ort‘ zur Verfügung stellen zu können. Sein erfolgreiches Wirken ist ein Garant für den größtmöglichen Wertbeitrag der Abteilung Mensch zur Optimierung des Unternehmenserfolges.

### 3. Abschließende Betrachtungen

Vor dem Hintergrund der agilitätsfördernden Unterstützung der Personalarbeit wurden die bewertenden **Betrachtungen zum HRBP-Modell** vorgenommen. Insbesondere galt das Interesse der Frage, ob Stellschrauben des Modells angepasst werden müssen, um den Engagement-Index positiv zu beeinflussen. **Ein zentrales Ergebnis dieser Betrachtungen war die Managementfokussierung mit einhergehender schleichender Mitarbeiterentfremdung des HRBP bei der Umsetzung dieses Modells in der Praxis.** Wenn aber der Wertbeitrag der Abteilung Mensch letztlich vom konkreten Mitarbeiterhandeln und damit seinem Agilitätsgrad abhängt, dann ist vor allem die **Rolle des HRBP als ‚Mitarbeiter-Champion‘, ‚glaubwürdiger Akteur‘ und ‚Diamantensucher‘ bei der Wahrnehmung seiner Kernaufgabe zu schärfen, die ‚richtigen Mitarbeiter zur rechten Zeit am rechten Ort‘ zur Verfügung zu stellen.**

Ein **Blick auf die Umsetzungsrealität des HRBP-Modells** ist gerade wegen dieser Erkenntnis ernüchternd. Viele Unternehmen spielen noch in der Regionalliga. Diese Unternehmen sind nicht bereit oder in der Lage, ein neues Kapitel effizienter Personalarbeit aufzuschlagen. Sie stellen die dargestellten Voraussetzungen für die Erbringung eines agilitätsfördernden Supports durch die Abteilung Mensch nicht zur Verfügung. Häufig zeigt sich dies an deren HRBP-Personalentwicklungs- und Rekrutierungspolitik. **Ohne diese Voraussetzungen verkümmert Personalarbeit. Sie wird aufgrund der aufgezeigten Komplexität tayloristisch und die Linienmanager und Mitarbeiter erfahren diese zersplittert. Langfristig führt dies durch die Vielfalt an Koordinationsproblemen zu Unwirtschaftlichkeit. Der Gesamtblick geht verloren - Personalarbeit wird ‚gesichtslos‘; der Anfang vom Ende einer agilitätsfördernden Abteilung Mensch.**

Der verwendete **Titel HRBP** stellt sich bei solchen Unternehmen als Etikettenschwindel heraus. Personalarbeit verkümmert zur verwaltenden Dienstleistungsfunktion – in ihrer extremsten Ausprägung werden dann Bewerber gar zu den eingangs beschriebenen Bittstellern. Der Begriff des **Personalfachangestellten** entspräche diesem Verständnis der Arbeit der Abteilung Mensch dann eher. Die Nomenklatur **Personalreferent** bliebe den Unternehmen in der Bundesliga vorbehalten, die Personalarbeit als eine ganzheitliche Dienstleistung-Service-Funktion gegenüber Management und Mitarbeiter verstehen. Für diese Unternehmen ist es ehrlicher, den Begriff und das Referatsprinzip wieder zu beleben – ‚riecht‘ dieser nicht eingleisig nach Personalmanagement und ‚verlinkt‘ das Kümmern um die Mitarbeiter plakativer. Diese Betrachtungen führen dazu, dass sich die Population in den Personalabteilungen zergliedert; **Der umfassend ausgebildete und tätige HRBP als Human Ressource Champion wird zu einer begehrenswerten Elite.** Es gilt festzuhalten, dass es unter dem Blickwinkel der Agilitätsförderung noch **enormer unternehmerischer Anstrengungen bedarf, das HRBP-Modell in der Praxis umzusetzen.**

**Anmerkung:**

Der Autor freut sich ausdrücklich über feedback. Seine Untersuchungen münden in einem ‚agilitätsorientierten Führungsansatz‘, der vorab unter [www.dr-stefan-herzog.de](http://www.dr-stefan-herzog.de) veröffentlicht wurde.