

Zu diesem Buch

Kleine Zeitreise von 1951 über 1997 und 2006 nach 2010

Die Initialzündung

Vor nunmehr über einem Dutzend Jahren veröffentlichte Dave Ulrich sein »Human Resource Champions« (Ulrich 1997). Obgleich seine Botschaften und Aufträge an das Personalmanagement als betriebliche Unterstützungs- beziehungsweise Querschnittsfunktion nichts grundsätzlich Neues enthalten, sie lassen sich im Grunde bereits (wenn auch viel weniger eingängig und prägnant) bei Gutenberg (1951), Luhmann (1988) und vielen anderen finden, haben sie zwei wesentliche Anstöße gegeben: Erneut und immer wieder über die Ziele, Rollen und Strukturen des Personalmanagements nachzudenken sowie über dessen Themen, Prozesse und die erwarteten Ergebnisse. Am deutlichsten zeigt sich dies wahrscheinlich in der über die Zeitläufe veränderten Bezeichnung des Gegenstandes: Von der Personalwirtschaft über das Personalmanagement hin zum zwischenzeitlichen HR-Management (HRM) ist nunmehr immer häufiger von der »People«-Dimension die Rede.

Die Zeit war dafür beim Übergang in das dritte Jahrtausend und damit einer vermeintlich neuen Epoche einfach reif. Zumal sich das HRM in einer gewissen Stagnation befand und ob seiner immer auffälliger werdenden Image- und Standing-Probleme eine Sehnsucht nach Bahnbrechendem, Wegweisendem, Hervorragendem ausbreitete. Denn alleine der Wissenstransfer aus anderen Managementdisziplinen, seien es Marketing oder Controlling, sowie die Transfusionen aus verwandten Theorie- und Praxisfeldern, wie etwa Psychologie oder Soziologie, schienen nicht auszureichen. Als dann mit einem Male ein entsprechendes Angebot vorgelegt wurde, zumal noch ein sowohl normativ als auch konzeptionell vergleichsweise unangreifbares, wurde aus diesem sehnsüchtigen Verlangen vielerorts recht schnell ein konkretes Programm.

Zunächst im angloamerikanischen Raum, dann auch in mitteleuropäischen Unternehmen, vor allem den größeren und an Strukturthemen interessierten, hat das bereits auf einen kurzen Blick ziemlich einleuchtende Rollenverständnis und das daraus abgeleitete dreigliedrige »HR Service Delivery Model« aus Shared Service Center (SSC), Centers of Expertise (CoE) und dem vielbeschworenen HR-Business-Partner inzwischen fast den Charakter einer DIN-Norm für die HR-Funktion erhalten. Wobei sich Normenkontrollbeamte oft die Haare raufen würden, wenn sie sich manche jener Personaler ansähen, die mit einer entsprechenden Visitenkarte als HR-Business-Partner (oder ähnlich klingenden Titeln) die wertschöpfende Schnittstelle zwischen den Führungskräften im Business und dem Personalbereich bilden sollen. Beim Nachdenken über die eigenen Strukturen und der daraus abgeleiteten Governance sind mancherorts wieder schnell die Ziele der People-Dimension aus dem Blickfeld geraten. Oder man

musste zu viele emotionale Befindlichkeiten, politische Abwägungen und tradierte Verkrampfungen berücksichtigen. Natürlich gibt es Personalbereiche am Puls der Zeit, gerade hinsichtlich des HR-Business-Partners, mit spür- und manchmal sogar messbarer Wertschöpfung für das Business. Von ihnen handelt dieses Buch.

Den Puls fühlen

Bereits 2006 hatten wir eine explorative Studie rund um den HR-Business-Partner veröffentlicht (Claßen/Kern 2006). Ziel dieser Analyse war es aufzuzeigen, wie Unternehmen im deutschsprachigen Raum das Konzept zum damaligen Zeitpunkt realisiert hatten, wo Lernfelder für Nachzügler lagen und welche Gestaltungsoptionen zur Weiterentwicklung bestanden. Dazu hatten wir Unternehmen ins Visier genommen, die den HR-Business-Partner schon damals bereits seit mehreren Jahren implementiert hatten oder deren Personalarbeit als fortschrittlich zu bezeichnen war. Insgesamt konnten wir 18 führende Unternehmen für eine Teilnahme gewinnen (Response-Rate: 40%). Dort interviewten wir den obersten Personaler oder den Gesamtverantwortlichen für die HR-Business-Partner in einem persönlichen Termin (im Jahre 2005). Deren Antworten – untermauert von Theorie zum Thema und unserer bis dahin aufgelaufenen Beratungserfahrung – bildeten die Grundlage zur damaligen Studie.

Diese erhielt eine erfreuliche Resonanz von drei Seiten: Seitens der Praxis in den Unternehmen wurden die Gestaltungshinweise entweder direkt aufgegriffen oder als Projektionsfläche für die eigene Evolution herangezogen. Von Seiten der Theorie an den Hochschulen erweiterte sie als »Praxisbezug« so manche Lehrveranstaltung, was die Anfrage nach Vorträgen oder der Wunsch nach Folien verriet. Fast am erfreulichsten war die oftmalige Eins-zu-eins-Rezeption auf Seiten unserer Mitbewerber in der Beratung, was ja nicht nur als unschöpferisches Kopieren verstanden werden muss, sondern als branchenüblicher Zugang zum verfügbaren »state of the art«. Sei es drum, für uns gilt immer noch die Devise: Besser einmal oder sogar mehrfach selbst gemacht (und dabei gelernt) als einfach nur angelesen (und dabei erkannt).

Beim HR-Business-Partner haben sich unterdessen die Konzeption (etwas) und die Implementierung (deutlich mehr) weiterentwickelt. Wir können für dieses Buch – entstanden in den Jahren 2008 bis 2010 – mittlerweile auf zusätzliche Theorie von Forschern und Anwendern, die eigene Praxis aus weiteren Beratungsprojekten sowie empirische Analysen (wie etwa unserem »HR Barometer« im Zweijahreszyklus seit 2002 mit umfangreichen Fragen rund um den HR-Business-Partner) zurückgreifen. Auf dieser dreifachen Basis haben wir uns an dieses Buch gemacht, im heiteren Bewusstsein, dass die Grundidee von Ulrich auch im Jahr 2010 nach wie vor stabil trägt, wohl noch eine Weile sicher hält und schließlich zwei wesentliche Funktionen erfüllt: Erstens, die Wertschöpfung des Unternehmens aus der People-Dimension heraus zu erhöhen und zweitens, die

Rolle, den Stellenwert sowie die Gestaltungskraft der HR-Funktion durch diese Wertschöpfung zu verbessern.

Bedarf scheint gegeben

Im deutschsprachigen Markt ist die Liste der Bücher rund um den HR-Business-Partner recht kurz. Dies ist aufgrund der Prominenz des Themas überraschend. Die Rückmeldungen zu unserer ersten Studie bestätigen diesen Eindruck, da durch diese offenbar eine Lücke ansatzweise geschlossen wurde. Am ehesten wird der Bedarf nach theoretischem und praktischem Rüstzeug derzeit von der englischsprachigen Literatur aus der Feder von Ulrich »himself« und weiteren Autoren aus US/UK adressiert. Diese sind – vereinfacht gesprochen – durch eine vergleichsweise unkritische und stellenweise trotz des traditionellen Praxisbezugs aus angloamerikanischen Federn eher postulierende Auseinandersetzung mit dem Thema geprägt (man müsste, man sollte, man könnte).

Eine mitteleuropäische oder gar deutsche Perspektive auf das Thema sowie die Reflexion des aktuellen Entwicklungsstandes im hiesigen Personalmanagement fehlt naturgemäß in dieser Literatur. Sie stellt in ihren Beispielen fast ausschließlich auf amerikanisch geprägte Unternehmen und HR-Management-Verständnisse ab. Auch eine Kombination aus Theorie, qualitativen und quantitativen Studienergebnissen, praktischen Beispielen, Projekterfahrungen und einem kritischen Blick »von außen« auf die heutigen Unternehmensrealitäten im deutschsprachigen Bereich bleibt die Ausnahme. Zudem bietet alleine schon die Sprache, trotz der auch von uns immer wieder eingestreuten Anglizismen, dem einen oder anderen Leser einen besser greifbaren Zugang. Man mag nun die Frage stellen, ob eine regionale Perspektive heutzutage überhaupt noch angemessen ist. Beim Blick auf die historischen Bezüge und die situativen Anforderungen sollte sie zumindest nicht schaden.

Vor diesem Hintergrund dürfte dieses Buch für einen breiten Leserkreis ausreichend zusätzliche Erkenntnisse sowie eine ganz spezifische Sicht auf das Thema bieten. Denn es möchte zum Nachdenken und Mitmachen anregen, damit die Idee des HR-Business-Partners mit ihrem Grundgedanken von der Wertschöpfung aus der People-Dimension mehr und mehr zur Realität in den hiesigen Unternehmen wird. Das Einstreuen von pointierten Meinungen und Kommentaren der Autoren sowie der Erfahrungen von namhaften Vertretern aus der HR-Zunft (durch persönliche Interviews mit Praktikern) sollte dem Leser zudem Abwechslung bei der Lektüre liefern.

Allein in Deutschland gibt es rund vierzig Millionen Erwerbstätige. Bei einer (eher ambitionierten) Betreuungsquote von hundert zu eins dürften somit etwa 400.000 Arbeitnehmer in den Unternehmen mit der Verwaltung und Entwicklung von Führungskräften und Mitarbeitern sowie weiteren Aufgaben rund um die People-Dimension beschäftigt sein, noch ohne die externen Dienstleister in

diesem Markt. Sicherlich nicht alle, aber ein erheblicher Teil von ihnen agieren im weitesten Sinne als HR-Business-Partner. Beim Schreiben dieses Buches haben wir besonders an fünf Zielgruppen gedacht:

- HR-Gesamtverantwortliche (Personalvorstände, Personalleiter, Personalmanager),
- HR-Business-Partner (inkl. aller verwandten Titel auf der Visitenkarte),
- Führungskräfte aus dem Business mit Interesse an der Wertschöpfung aus der People-Dimension (also die internen Kunden des HR-Business-Partners),
- Berater in der Hemisphäre des HRM mit Fokus auf die transformationalen Themenfelder,
- Lehrende und Studierende in den Fachbereichen Betriebswirtschaft, Personalwirtschaft sowie Arbeits-/Organisationspsychologie mit Interesse an aktuellen Entwicklungen in der HRM-Praxis.

Aufbau und Struktur des Buches im Überblick

Kapitel 1 – Rollensuche von HR

Um dem Leser den Aufbau und die Inhalte der nachfolgenden Kapitel zu erläutern und dem Wunsch nach zielgerichteter Auswahl einzelner Aspekte Rechnung zu tragen, wird an dieser Stelle die Struktur des Buches kurz erläutert. Wir schlagen Ihnen, lieber Leser, eine bestimmte thematische Reihenfolge beim Auskundschaften des HR-Business-Partners vor (vgl. Abb. 1 und 2). Zur ersten Orientierung stellen wir diese Logik in diesem Abschnitt kurz dar. Mit Gewinn kann dieses Buch freilich auch in einer individuell gewählten Sequenz gelesen werden. Bei Interesse an spezifischen Aspekten – wie etwa den Kompetenzen und Aufgaben eines HR-Business-Partners – können diese natürlich im Vordergrund stehen.

Dieses Buch über den HR-Business-Partner beginnt mit einem kurzen Blick zurück. Denn die Entwicklung hin zum HR-Business-Partner und seine Rationale werden erst aus einer Beschreibung von historischen Bezügen der Personalwirtschaft verständlich. Die verstärkte Hinwendung zur Wertschöpfung aus der People-Dimension im Unternehmen, darum geht es dem HR-Business-Partner, ist auch ein bewusstes auf Abstand gehen von einigen personalistischen Kraftfeldern der Vergangenheit. Dazu werden drei Generationen im HRM beschrieben, der unaufhörliche Zweikampf zwischen Kosten- und Nutzenorientierung im HRM aufgezeigt und das beständige Ringen um den Stellenwert des HRM dargestellt. In einem Exkurs werden aktuelle Ergebnisse zum Image der Personalfunktion beim Management erörtert.

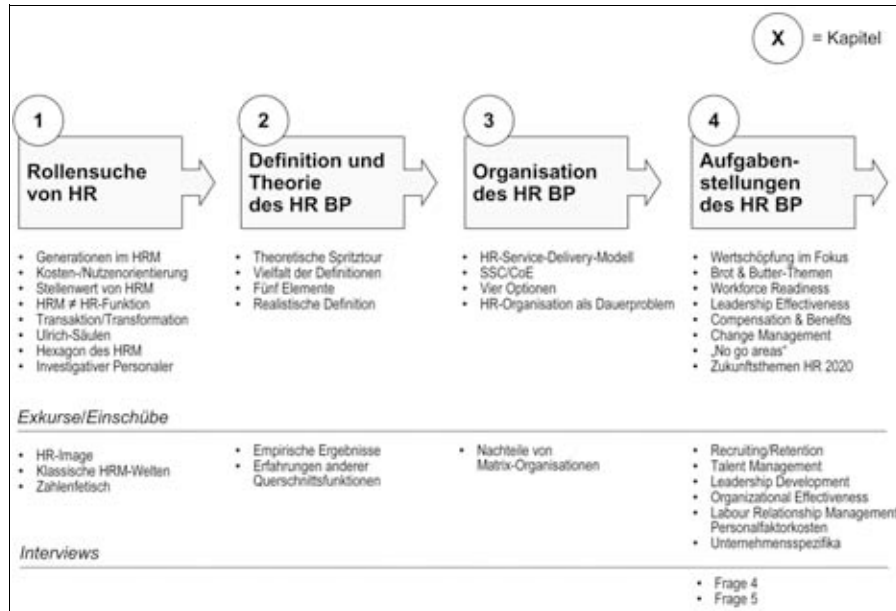


Abb. 1: Aufbau & Struktur (1/2)

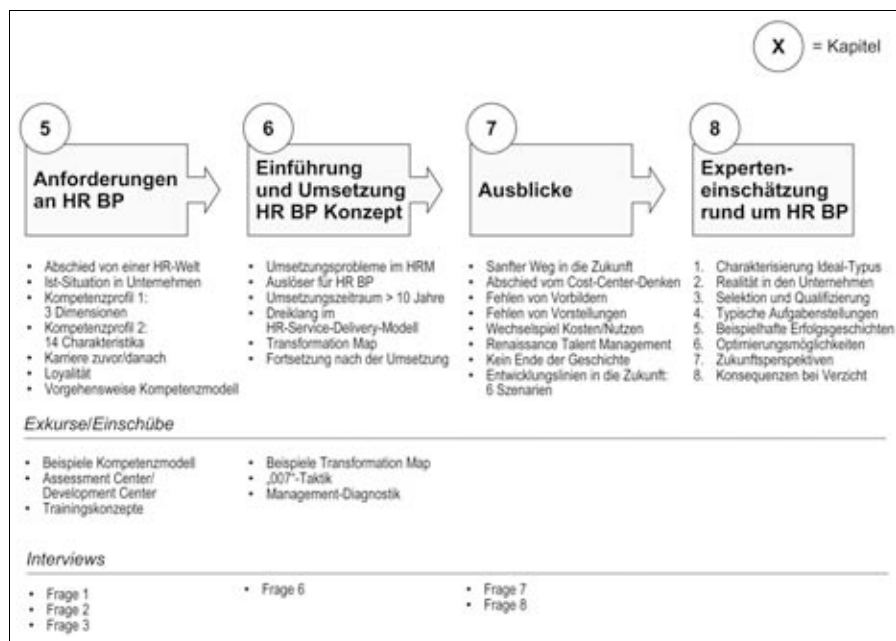


Abb. 2: Aufbau & Struktur (2/2)

Von Ulrich ist vor einem Dutzend Jahren mit dem HR-Business-Partner ein zwar inhaltlich nicht völlig neuartiges, in seiner Stringenz dann aber doch sehr