

5 Anforderungen an den HR-Business-Partner

5.1 Entwicklung von Kompetenzen

5.1.1 Abschied von der einen HR-Welt

Der Spagat wird größer

Spätestens seit dem Rollenmodell von Ulrich (1997) ist klar, dass sich das erforderliche Kompetenzspektrum in HR deutlich verbreitert hat. Kaum jemand dürfte heute mehr in der Lage sein, den Spagat von spezialisierten HR-Administrationsthemen über all die CoE-Domänen wie etwa Tarifrecht, Gesundheitsmanagement und HRIT-Innovationen bis hin zu konkreten HR-Wertschöpfungsthemen zu schlagen. Denn für einen Spagat benötigt man nicht nur Beweglichkeit, sondern auch Können. Es haben sich daher – dies muss man unterdessen für das HRM zweifelsohne konstatieren – zwei unterschiedliche HR-Welten entwickelt: »Dual career paths for HR that divides transactional and strategic tasks« (Corporate Leadership Council 2003b). In Diskussionen mit HR-Verantwortlichen wird zwar häufig noch das Credo einer einheitlichen und zusammengehörenden Personalfunktion vorgebracht. Aber sämtliche Bemühungen um die Professionalisierung von HR – etwa durch die Selbst-GmbH bzw. die DGFP, die neuen Master-Studiengänge (etwa in Eichstätt-Ingolstadt oder Halle-Wittenberg) – setzen auf eine Differenzierung und Spezialisierung des Wissens. Auch auf den Messen und Kongressen für Personal werden entweder nur Teile des Angebotsspektrums in Anspruch genommen oder gleich die spezialisierten Events besucht.

Einige Kompetenzen, die man unsererwegen durchaus auch als grundlegende Kern-Kompetenzen von HR bezeichnen kann, mögen diese Spreizung noch aushalten. Die Bedeutung der rollenspezifischen Kompetenzen – um die Kompetenzen für den HR-Business-Partner geht es im Folgenden – hat allerdings deutlich zugenommen. Doch nicht nur bezüglich des Stakeholders Mitarbeiter findet diese Spreizung statt. Auch beim Umgang mit dem Kunden werden vom Vertriebsfachbearbeiter und dem Custom Relationship Officer durchaus Unterschiedliches erwartet, ebenso wie in der Beziehung zum Eigentümer vom Bilanzbuchhalter im Vergleich mit dem Investor Relationship Manager. Eine Differenzierung von Rollen und dahinterliegenden Kompetenzmodellen ist der Zug der Zeit; die Ära der HR-Generalisten ist vorbei.

Damit wird auch der rasche Wechsel zwischen unterschiedlichen HR-Rollen deutlich schwieriger. Die entsprechende Einstellung, ein substanzielles Basiswissen sowie umfassende Erfahrung werden zur Grundvoraussetzung für Erfolg. Laut einer CLC-Studie (Corporate Leadership Council 2007a) wird die Effektivität des HR-Business-Partners zu zwei Dritteln von dessen bereits vorhandener Kompetenz bestimmt. Zu einem Viertel trägt seine bisherige Erfahrung dazu bei und lediglich zu jeweils fünf Prozent seine Motivation und seine zusätzliche Aus-

bildung. Dieses Ergebnis bestätigt die Erfahrung aus der unternehmerischen Praxis, dass ein schlechter HR-Business-Partner kaum durch – auch noch so gute Trainings – zu einem guten HR-Business-Partner entwickelt werden kann. Auch der starke Wille, es besonders gut machen zu wollen, erschafft noch lange keinen guten HR-Business-Partner. Daher kommt der Auswahl für diese Rolle eine entscheidende Bedeutung zu. Viele Umsetzungen der HR-Business-Partner-Idee scheitern genau daran, dass schlichtweg die falschen Leute nun plötzlich ein neues Türschild bekommen. Der HR-Business-Partner ist eben kein aufwendig getunter und neu lackierter Personalreferent. Im Grunde muss ein HR-Business-Partner bereits einiges mitbringen: »Kompetenzen können Sie noch antrainieren, bei Haltung und Selbstverständnis wird es schon schwieriger«, fasste einer der Interviewten aus unserer ersten Studie zum Thema seine Erfahrungen zusammen.

Einige können es, andere eben nicht

»Ich glaube, HR-Business-Partner müssen viel mitbringen. Darum sind sie so selten. Es ist nicht einfach sie zu finden.« Im Kern der Diskussionen mit HR-Verantwortlichen führender Unternehmen im Jahr 2005 stand die Frage nach dem Persönlichkeits- und Kompetenzprofil des HR-Business-Partners. Um es gleich vorwegzunehmen: Den Idealtypus gab es schon damals nicht und gibt es heute immer noch nicht. Wie inzwischen üblich hängt es von den Umständen ab: Von dem Unternehmen, von der Situation, von der Befindlichkeit. »Meiner Meinung nach kommt es sehr stark auf die Persönlichkeit an«, meinte einer der Befragten. Ein zweiter gab ihm Recht: »Für mich ist das eine Frage der Grundhaltung und des Hintergrundes. Der HR-Business-Partner setzt eine gewisse Performance, eine bestimmte Denke voraus, um den Geschäftsprozess proaktiv mitzugestalten.« Ein dritter ergänzt aus seiner Erfahrung: »Es ist die persönliche Disposition wichtig und die Kompetenzen, das Verhalten, welches jemand mitbringt.« Denn das ist ein möglicher Denkfehler bei der Einführung des HR-Business-Partners im Unternehmen. Man entwickelt zunächst ein Konzept und sucht dann die Leute dafür (und muss nehmen was man hat). Umgekehrt ist es sinnvoller: Zunächst die wenigen wirklich guten HR-Business-Partner im Hause zu identifizieren, diese wirken zu lassen und dann daraus ein Konzept zu machen. Man mag dies Guerilla-Taktik nennen. Aber sie funktioniert (vgl. 6.2). Nicht bei jeder Implementierung stehen schicke PowerPoint-Charts am Beginn.

Denn der HR-Business-Partner ist ein Typ, der etwas bewegen möchte, für sein Unternehmen, für die Kunden, für die Aktionäre, aber natürlich auch für die Führungskräfte und Mitarbeiter. Er ist hartnäckig, hat Biss. Er ist erfahren, besitzt Kompetenz. Er ist mehrdimensional, zeigt Balance. Dabei bewegt er sich stets auf einem schmalen Grat von Interessen, Anliegen, Meinungen, Erfahrungen, Stimmungen. Er ist ein Rollenmodell für Ambiguitätstoleranz und Selbstwirksamkeit, kann daher mit undurchsichtigen, unscharfen, unsicheren Konstellationen umgehen. Er geht in dieser Unklarheit nicht unter und leidet an ihr

auch nicht allzu sehr. Er steht an der Schnittstelle zwischen HR und Linie; weder auf der einen noch auf der anderen Seite. Manchmal schon, wenn es richtig ist. Er denkt an die »bottom line«, manchmal mit kurzfristigem Horizont, ein andermal mit langfristiger Perspektive. Er bringt das Unternehmen nach vorne, mit den Mitarbeitern, durch die Mitarbeiter, für die Mitarbeiter.

Die erfreuliche Nachricht ist: Es gibt ihn wirklich! Wir haben den exzellenten HR-Business-Partner in den vergangenen Jahren immer wieder getroffen, nicht immer in den medial bekannten und gefeierten Unternehmen. Es sind nicht selten die »hidden champions«, die in unserer subjektiven Wahrnehmung am meisten bewegen. Nicht unbedingt mit dem Branding eines bekannten Unternehmens im Hintergrund, selten auch durch Seminare, Gremien, Artikel bekannt; dies lässt er andere machen. Ein Befragter hat hierzu ein fast schon persönliches Bekenntnis angegeben: »Es gibt die Umsetzer an der Basis. Die sind wirklich immer mit Bodenhaftung. Die kennt man nicht so; aber die machen im Unternehmen sehr viel. Wie man bei uns so schön sagt: ›Where the rubber hits the road«. Da halte ich es für wichtig, dass man dafür Mitarbeiter hat in HR oder HR Manager, die wirklich auch wissen in welche Richtung es geht, die auch Visionen haben, die auf der anderen Seite aber nicht so abgekoppelt sind, dass sie das nicht umsetzen.«

Einer von dreien, eher weniger

Die Weiterentwicklung von verlässlichen Personalsachbearbeitern und bewährten Personalreferenten zum HR-Business-Partner scheint ihre Grenzen zu haben. Gerade diese HR-Rollen werden bei der Restrukturierung des Personalbereichs zu einem modernen HR-Service-Delivery-Modell – insbesondere durch Shared Service Center – von ihren bisherigen transaktionalen und administrationsorientierten Tätigkeiten freigesetzt: Überkapazitäten! Diese Freisetzung geht aus diversen Gründen indes oft nicht (und den Business Case für das SSC verhält es).

Also muss man für diese Akteure mit zumindest vordergründig vernünftigen Argumenten andere Rollen in der neuen HR-Welt suchen. Wenn schon die Kosten von HR nicht runtergehen können, so soll zumindest der Nutzen aus der Personalfunktion wachsen. Oft bleibt da nur der HR-Business-Partner als Schlupfloch übrig. Mit den Slogans »Gestalten statt Verwalten« und »Strategie- statt Tagesarbeit« sollen nun Personalsachbearbeiter und Personalreferenten ihre oft jahrzehntelang eingeübten Felder verlassen und sich als Wertschöpfungstreiber für die Unternehmensbereiche etablieren. Viele packen diese Neuausrichtung nicht. Als Faustregel scheint zu gelten, dass allenfalls jeder Dritte dies wirklich dauerhaft meistert. Bei der Umsetzung einer HR-Business-Partner-Konzeption macht man sich bei derartigen Quoten keinen Gefallen, weder für den Personalbereich, noch für die Unternehmensbereiche, ganz zu schweigen von den umgelabelten Darstellern. Die Befragten aus der ersten Studie brachten ihre Erfahrungen auf den Punkt:

- »Ich schätze, dass ein Drittel der Personaler in der Lage ist, dies zu lernen. Aber das ist ein Lernprozess, das geht nicht von einem auf den anderen Tag. Ein ganz großer Teil, ich sage mal über fünfzig Prozent, wird den Sprung wahrscheinlich nicht schaffen.«
- »Daher glaube ich, dass wir nicht alle Personaler in so eine Rolle hineinqualifizieren können. Da gibt es unterschiedliche Level und bei manchen Leuten muss man dann vielleicht auch sagen: Lass uns mal schauen, dass wir in der Firma andere Rollen, ganz andere Rollen für Euch finden außerhalb des HR-Bereichs. Wenn jemand, das ist für mich eine ganz tiefe Erkenntnis, wenn jemand zwanzig Jahre lang eine Aufgabe gemacht hat ist es schwer, ihn weiter zu qualifizieren. Dann zu sagen ›Du wirst jetzt HR-Business-Partner‹ nachdem er zwanzig Jahre etwas anderes gemacht hat, das ist problematisch und das ist, ich will nicht sagen ganz schwierig in HR, aber in HR findet man das relativ häufig.«
- »Von vierzehn Potenzialträgern, die wir im Fokus hatten, von diesen vierzehn, die mit Sicherheit eine gute Arbeit machen, haben vielleicht fünf inzwischen den Anspruch an einen HR-Business-Partner verwirklicht. Also wirklich fünf von vierzehn. Die haben wir dann auch weiterentwickeln können.«

5.1.2 Drei Dimensionen

Erste Dimension: HR-Business-Partner kennt das Business

Wie bereits deutlich geworden ist, sollte sich im Grunde jeder HR-Mitarbeiter als Partner des Business verstehen, angefangen beim Mitarbeiter in der Payroll bis zum Personalvorstand in der Beletage. An dieser Stelle fokussieren wir uns auf den Funktionsträger HR-Business-Partner und werden sein Persönlichkeits- und Kompetenzprofil schärfen. Starten wir doch gleich mit dem namensgebenden Merkmal; nomen est omen. Eigentlich ist es eine Selbstverständlichkeit. Der HR-Business-Partner muss »das Geschäft« kennen und wissen, was seine Gegenüber bewegt, wo sie der Schuh drückt und welche Anforderungen sie an HR haben. Bereits zahlreiche Kommentare aus der 2005er Befragung belegen dieses zentrale Erfordernis; hier einige Ausführungen:

- »Der HR-Business-Partner muss sehr gut das Business kennen; und zwar wirklich in der Tiefe. Dies muss er entwickeln, weil er sonst von vornherein nicht akzeptiert wird. HR-Wissen allein reicht nicht. Deshalb braucht er diese hohe Lernbereitschaft, das Business kennen zu lernen und sich dafür auch zu interessieren.«
- »Ich habe immer darauf geachtet, dass HR-Mitarbeiter einen starken Geschäftsbezug haben. Denn ich hatte festgestellt: Wenn sie HR-Leute auf das Business loslassen, die das Geschäft nicht verstehen, die nicht erkennen, was sich in den nächsten Jahren in dem Geschäftsbereich tut, dann können

sie natürlich auch keinen strategischen HR-Dialog mit den Business-Unit-Leitern führen.«

- »Gefragt ist eine möglichst gute Kenntniss vom Geschäft. Wobei ich nicht meine, dass man Experte sein muss. Man muss also nicht selber dort gearbeitet haben. Aber man muss wissen, was wichtig ist. Man muss in groben Zügen die Produkte kennen, man muss in groben Zügen die Märkte kennen, die Probleme, die Vorteile, die Nachteile.«
- »Also ganz klar, dass er die Bedürfnisse seiner Kunden kennt. Je näher er da dran ist, desto besser. Das heißt häufige Meetings; also auch durchaus mal in Meetings sitzen, die vielleicht gar keinen HR Issue haben, sondern ein reines Business Issue. Je näher der HR-Business-Partner also beim Kunden ist und deren Probleme in HR Solutions übersetzt, das ist der Erfolg.«
- »HR-Business-Partner müssen aus HR heraus ein Verständnis dafür entwickeln, wie letztendlich das Unternehmen tickt. Was sind Stellgrößen? Wo können wir daran drehen? Wie ist das Gewollte zu verstärken?«

Bei der Frage nach dem Wissenserwerb über das Business waren unsere damaligen Gesprächspartner unentschieden gewesen. Die einen forderten einen mehrjährigen Aufenthalt in den Geschäftsbereichen, also wirkliches Inhalieren der Anforderung durch ergebnisorientiertes Arbeiten »vor Ort«. Die anderen sahen dies nicht als zwangsläufige Voraussetzung für ein erfolgreiches Agieren an der Schnittstelle zwischen Business und HR, erwarteten zumindest aber den wachen Blick »von der Seite«. Diesbezügliche Einschätzungen sind natürlich auch maßgeblich von der eigenen Biografie geprägt. Es ist aus unserer Sicht in jedem Falle sehr sinnvoll, wenn man sich für einige Zeit in vergleichbaren Verantwortlichkeiten desjenigen befunden hat, den man fürderhin unterstützen soll. Nicht jeder Fußball-Trainer ist früher ein Fußballer gewesen, die meisten dann aber doch.

Wichtig ist die Präsenz vor Ort beim Business. Der HR-Business-Partner ist kein Stubenhocker, sondern Meilensammler. In guten Unternehmen wird er gebetsmühlenartig aufgefordert, den Finger am Puls zu haben. In wirklich guten Unternehmen braucht es diese Aufforderung nicht, das physische Zugehensein im betrieblichen Alltag ist zur Selbstverständlichkeit geworden. Reisegenehmigungen und Spesenabrechnungen sollten dann keine Klippe darstellen. Auch dies zeigte sich in zwei ausgewählten Statements:

- »Der HR-Business-Partner ist jemand, der mitbekommt, was überhaupt abgeht. Viele kriegen das schon gar nicht mit. Dazu gehört auch Information. Also raus aus dem Stall! Jemand der mehr als fünfzig Prozent seiner Arbeitszeit am Arbeitsplatz sitzt, gehört schon mal nicht dazu. Die Leute sind unterwegs. Im Unternehmen, in Abteilungen, an Standorten. Die gehören dann im Regelfall zu den bestinformierten Personen. Sie kriegen sehr viel mit, sie haben viele Infos und sie bekommen viele Informationen, weil Men-

schen mit Ihnen sprechen und weil sie mit Menschen sprechen. Das heißt, sie haben einen hohen Infostand und – hier kommt das Thema Nützlichkeit ins Spiel – die Menschen wollen mit ihnen sprechen.«

- »Er ist jemand, der in der Lage ist, bestimmte Dinge zu verkaufen. HR-Business-Partner sind letztendlich Verkäufer. Sie verkaufen sich, sie verkaufen ihr Serviceportfolio, sie verkaufen unsere Personalprozesse. Dadurch müssen sie – ähnlich wie der Key-Accounter – genau zuhören: Was will der Kunde? Wie ›matche‹ ich das, was ich in meinem Bauchladen zur Verfügung habe, auf seine Bedarfe?«

Zweite Dimension: HR-Business-Partner beherrscht HR

Das ist die andere Seite der Medaille. Sie scheint offenbar bereits derart selbstredend zu sein, dass diese Anforderung in unseren Gesprächen eine eher zweitrangige Rolle gespielt hatte. Hier mag es jedoch mehr als nur graduelle Unterschiede in der Quantität und Qualität der HR-Expertise geben. HR-Business-Partner kann sich heute jeder Personaler nennen, es gibt keine geschützte Berufsbezeichnung. Die zwischenzeitlich möglichen Seminarzertifikate und Ausbildungsgänge wird der erfahrene CV-Leser noch mit einem Fragezeichen versehen. Aber auch hierfür dokumentieren zwei exemplarische Statements diese Anforderung:

- »Ich habe mich immer wieder bemüht, aus dem Business auch Personaler zu bekommen. Dabei bin ich eigentlich eher enttäuscht worden von Personalern, die aus der Linie gekommen sind. Die Komplexität bzw. das Fach-Know-how, das man sich über die Jahre als Personaler aneignet, wird dann doch unterschätzt.«
- »Der HR-Business-Partner muss jemand sein, der in HR ein erstklassiger Professional ist. Er kann nur dann überzeugen, wenn er die HR-Tools so beherrscht, dass er darüber kompetent reden kann, dass er es besser weiß als derjenige, der im Business sitzt und sich mal irgendwo etwas angelesen hat. Ansonsten ist das Thema HR einer Beliebigkeit anheim gegeben. Er muss wissen, wie funktionieren Pensionssysteme, Entgeltsysteme, Personalentwicklung, sollte sich mit Management Development auseinandergesetzt haben und über aktuelle Diskussionen in der HR-Welt Bescheid wissen, aber sich auch auskennen, welche Elemente ein Arbeitsvertrag enthält. Also ein HR-Generalist. Ich habe natürlich auch meine Spezialisten. Aber ein HR-Generalist, den ich auf das Business loslasse, sollte das beherrschen.«

Im Übrigen: Das Stichwort zur Beliebigkeit von HR zeigt das Dilemma vieler Personal-Themen. Entweder sind sie inhaltlich wenig anspruchsvoll, werden von vielen Führungskräften aus eigener Rollenerfahrung (als Vorgesetzter bzw. als Mitarbeiter) mehr oder weniger beherrscht und sind in der tagtäglichen Gemengelage rationaler, politischer und emotionaler Aspekte einer uneindeutigen Lösung sowieso nicht mehr zugänglich. Oder die Personal-Themen sind an-