

2 Definition und Theorie des HR-Business-Partners

2.1 Theoretische Spritztour mit praktischen Abstechern

Theorie und Praxis

»Mit dem HR-Begriff Business-Partner irgendwo aufzutauchen, da würde ich wahrscheinlich eher Gelächter auslösen. Wenn ich darüber rede, ob ich einer bin, dann habe ich damit bewiesen, dass ich es nicht bin.« Deutet dieses Zitat eines Personalvorstandes auf eine mögliche Verfallsgeschichte des HR-Business-Partner-Begriffs hin? Immerhin ist ein Dutzend Jahre seit der »Entdeckung« des Begriffs durch Dave Ulrich ins Land gezogen – eigentlich eine Ewigkeit für die kurzlebigen Zyklen der »Management Theory Industry«. Trotz teilweise sehr skeptischer Bewertung des Begriffs von dem einen oder anderen Praktiker und Journalisten ist der Terminus Business-Partner weiterhin einer der prominentesten und produktivsten Schlagworte in der aktuellen theoretischen und praktischen HRM-Diskussion. Man könnte fast den Eindruck haben, es handelt sich um eine, wenn auch nicht ewige, so doch ganz schön penetrante »Wiederkehr des Gleichen«. Der mancherorts gefühlte Stillstand der HR-Funktion lässt sich ja auch mit Daten belegen (Claßen/Kern 2009: 12–14).

Es gibt noch einen weiteren Grund, warum sowohl in den letzten Jahren und wohl auch künftig, selbst im bisher thematisch richtungsweisenden angloamerikanischen HR-Markt, (Lehr-)Bücher erscheinen, die sich mit dem HR-Business-Partner auseinandersetzen (vgl. Hunter 2006, Gilmore/Williams 2009, Fitzenz 2009). Dies liegt an der Produktivität des Begriffs. Produktive Schlagworte wie etwa »soziale Marktwirtschaft« oder »Aufschwung« sind in aller Munde, aber nicht eindeutig und allgemein akzeptiert definiert. Unschärfe sichert Anschlussfähigkeit und zugleich Dauer in der fachlichen Diskussion des theoretischen und praktischen HR-Betriebs. Motto: Alle reden davon. Alle meinen zwar etwas anderes, aber eben auch »irgendwie« das Gleiche. In unserer Wahrnehmung trifft genau das für den theoretischen Diskurs und die praktischen Erfahrungsaustausche zum Thema »HR als Business-Partner« zu. Und gerade weil nicht klar ist, wovon gesprochen und geschrieben wird, kann zum Thema immer weiter lebhaft kommuniziert und publiziert werden. Dieses Buch ist gewissermaßen ein Beleg dafür. Wobei wir den Anspruch haben, über das ewig Gleiche hinauszugehen.

Sucht man nach einer Definition von HR-Business-Partner ist es sinnvoll, den Begriff Human Resources einmal auszublenden und zunächst zu fragen, was denn das sei, ein Business-Partner. Das Bemühen des Internets an einem Sonntagabend im Oktober 2009 bringt hier allerlei an die Oberfläche des Bildschirms – aber keine Definition. Ein Indiz, dass der Begriff offensichtlich gebräuchlich, aber nicht begrifflich festgelegt ist. Wer würde sich die Mühe machen, den deutschen Begriff Geschäftspartner zu definieren? Es wird implizit Begriffsklarheit

vorausgesetzt. Lexika liefern solche Definitionen. Geschäftspartner sind demnach eine/mehrere »Person(en) oder Unternehmen, mit der (denen) eine Geschäftsbeziehung besteht oder geplant ist«. Das klingt zunächst einmal hilfreich generisch. Denn damit ist im Grunde alles zu machen – auch im HRM. Interessant ist nun, was Theoretiker und Praktiker aus dem zusammengesetzten Begriff Human-Resources-Business-Partner gemacht haben.

Kleiner theoretischer Ausflug

Dave Ulrich, wohl der Erfinder und sicher der maßgebliche Promoter des Begriffs, verstand unter dem HR-Business-Partner Ende der Neunziger zuerst die Summe von vier Rollen, welche die HR-Funktion erfüllen muss (Administrative Champion, Employee Champion, Strategic Partner und Change Agent), um als echter Partner des Geschäftes gelten zu können. Die Formel war seinerzeit einfach: »Today, a more dynamic, encompassing equation replaces the simple concept of business partner. Business Partner = Strategic Partner + Administrative Expert + Employee Champion + Change Agent. Business partner exist in all four roles defined in the multiple-role model, not just in the strategic role« (Ulrich 1997: 37–38). Dieses Verständnis und das Aufgaben- und Rollenportfolio, sozusagen »das Ulrich Model«, kann heute klassisch genannt werden (vgl. Abb. 24). Und wie es eben so ist mit den Klassikern, beziehen sich die Epigonen lebhaft auf den Klassiker, während der sein Modell verändert, fallenlässt oder sich anderen und neuen Dingen widmet. So irritierte Ulrich in einem 2001er Intermezzo seine Leser: Keine Partner mehr, dafür sechs Typen von »HR-Playern« (Ulrich/Beatty 2001: 293). Etwas Verwirrung entsteht ferner durch die begriffliche Verquickung von »Strategic Partner« und »Business Partner«. War Strategic Partner bei Ulrich zunächst *eine* Rolle im Business-Partner-Konzept, so ist 2005 der Strategische Partner *die* entscheidende Rolle. Damit wird dann auch der Business-Partner-Begriff aufgrund seiner Unschärfe, so Ulrich, von ihm zugunsten des Terminus Strategic Partner aufgegeben (Ulrich/Brockbank 2005: 212). Wir dagegen halten weiter an diesem Begriff fest. Unter anderem, weil der Begriff gerade in der Praxis nicht mehr wegzudenken ist. Die begriffliche Exegese besitzt ohnehin nur geringen praktischen Mehrwert. Die Rolle mit ihrer Wertschöpfungsidee ist präsent. Wahrscheinlich findet sich bald ein Doktorand, der die Begriffsgeschichte aufarbeitet und die Ulrich'sche Unschärfe als solche wissenschaftlich hieb- und stichfest nachweist.

Aus vier mach sechs

Im Jahre 2008 ist Ulrich dann einer der Autoren von »HR Competencies«. Dieses Buch basiert im Wesentlichen auf Forschungsergebnissen der Society for Human Resource Management (SHRM), der nach eigenem Bekunden weltgrößten Vereinigung für HR Professionals. Die Grundstruktur, in der die HR-Funktion dort vorgestellt und gedacht wird, besteht aus »Competencies«: Credible Acti-

vist, Operational Activist, Cultural and Change Steward, Talent Manager/Organization Designer, Strategy Architects, Operational Executors und Business Ally. Diese Kompetenzen lassen sich ohne weiteres als Rollen begreifen. Der HR-Business- oder Strategic-Business-Partner findet sich hierunter nicht mehr. Im Gegenteil: Der Bezug auf ein britisches Telekommunikationsunternehmen, in dem die HR-Business-Partner nicht mehr »Business Partner« sondern »Business People« genannt werden möchten, indiziert aus Sicht der Autoren die Entwicklung der HR-Funktion (vgl. Ulrich 2008: 163). So richtig sicher, ob die Personaler nun schon Business People sind, ist man sich aber wohl auch jenseits des Atlantiks nicht. Es könnte ja durchaus sein, dass auch dort die Entwicklung nur eine semantische geblieben und keine performative ist. Dies sagen uns zumindest manche unserer Ansprechpartner dort und zeigen die meisten unserer UK/US-Projekte. Letztlich zerfallen der Anspruch und die Rolle HR-Business-Partner im 2008er Competency-Model in sechs Anforderungen/Rollen. Eine inhaltliche und sprachlich dem Business-Partner nahe Rolle ist dabei die des »Business Ally«. Wörtlich übersetzt also der »Alliierte des Geschäfts«. Unser Sprachgefühl räumt dieser, im deutschen doch sehr sperrigen Bezeichnung wenig Chancen ein, den HR-Business-Partner-Begriff hierzulande abzulösen.

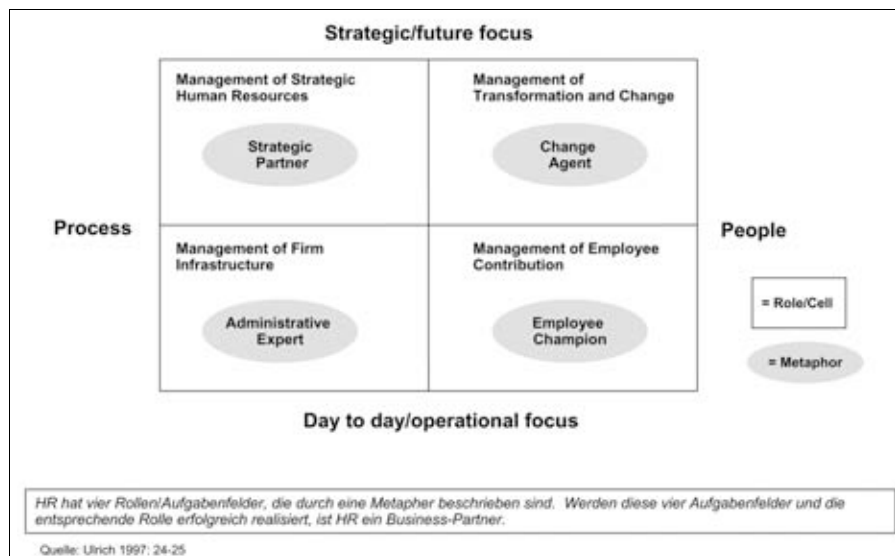


Abb. 24: Klassisches Ulrich-Modell (1997)

Überhaupt müssen, bei aller Anerkennung der Forschungsbemühungen und -ergebnisse, die Resultate US-amerikanischer Autoren mit einem kontinentaleuropäischen Blick geprüft werden. So ist einzig Irland das europäische Feigenblatt, welches in den Untersuchungen der SHRM zu den HR Competencies einbezogen wurde. Allerdings sind wiederum auch die europäischen Positionen derzeit weit davon entfernt, einen integrierenden Gesamtrahmen für das HRM

aufzuspannen. Aktuelle wissenschaftliche Arbeiten zum Thema HRM in Europa verlieren sich in interessanten, realiter auch relevanten Differenzen der Personalarbeit zwischen Dänemark, Österreich, der Slowakei oder Schweden (vgl. Scholz/Böhm 2008 und Holt/Mayrhofer 2006). Jedoch vermisst man hier den Mut (oder die amerikanische Sorglosigkeit) zu einem europäisch motivierten und reflektierten integrierenden HRM Framework à la »Ulrich 1997« (»Business Partner«) oder »Ulrich 2008« (»HR Competencies« bzw. »Business Ally«). Dabei ist mit Blick in die Unternehmen durchaus zu beobachten, dass der in früheren Zeiten sehr deutlich wahrnehmbare konzeptionelle und praktische Entwicklungsvorsprung des amerikanischen und britischen HRM kaum mehr existiert. Wo man früher getrost auf das zeitverzögerte »Rüberschwappen« von konzeptionellem Nachschub und »best practices« vertrauen konnte, müssen sich heute HR-Manager hierzulande schon selbst um echte Innovation bemühen.

Anschluss- und Neudefinitionen

Der Erfinder des HR-Business-Partner-Begriffs hat sich über die Zeit zunehmend von dessen Gebrauch verabschiedet. Dies hat jedoch andere Autoren nicht davon abgehalten, Gegenteiliges zu unternehmen und eigene Definitionen vorzuschlagen. Linda Holbeche, Leiterin eines Forschungs- und Trainingsinstituts für Strategic Human Resources, definiert den HR-Business-Partner wie folgt: »A Business Partner is someone who works alongside senior management, providing the link between business and organizational strategies, providing support and challenge to the senior team and developing credible initiatives in a setting of ongoing cost reduction« (zitiert nach Kenton/Yarnall 2005: 6). Der US-amerikanische HR-Forscher Edmund Lawler unterscheidet im HRM zwischen Administrative Services, Business Partner Services und der Strategic-Partner-Rolle. In Lawlers Interpretation markiert der Begriff HR-Business-Partner den Personalgeneralisten an der Schnittstelle HR-Organisation/Unternehmensbereich, mit doppelter Berichtslinie zu Vorgesetzten innerhalb HR und Business (Lawler 2005: 168). Gaines Robinson und Robinson, mehr der Praxis denn der Theorie verpflichtet, mokieren sich über »esoterische, aber auch irgendwie reizvolle« Definitionen für den Business-Partner, legen aber direkt für ihren Begriff des Strategic Business Partner eine solche nach: »We describe Strategic Business Partners as people who work with management to define, align and implement people initiatives to benefit the business« (Gaines Robinson/Robinson 2005: VIII).

Die Autoren des 2006 erschienenen »HR Business Partners« begreifen den Namen ihres Werkes als Rolle der HR-Funktion, die im klassischen Ulrich Model den Aufgabenfeldern Change Agent, Employee Champion und Strategic Partner, nicht jedoch dem Administrative Expert zugeordnet werden kann. In Abgrenzung zum altbewährten HR-Generalisten assoziieren sie mit der HR-Business-Partner-Rolle sowohl Herausforderungen, die es für deren erfolgreiche Ge-

staltung zu überwinden gilt (wie zum Beispiel Glaubwürdigkeit gegenüber dem Business, Change-Management-Fähigkeiten), wie auch limitierende Abhängigkeiten (vom Shared Service Center und dem Center of Excellence). Die Beschreibung der dafür notwendigen Fähigkeiten liefert die theoretisch erwartbaren und in der Praxis so schwer einzulösenden Kompetenzen eines HR-Business-Partners (Hunter/Saunders 2006: 13-15).

Offensichtlich werden zwei unterschiedliche Interpretationslinien: Aus HR als Business-Partner wird HR-Business-Partner. Der Begriff bezeichnet dann eine spezifische, klar abgrenzbare Rolle innerhalb der HR-Organisation. Interpretation zwei: HR als Business-Partner (und der mitgeführte Anspruch) gilt für die gesamte HR-Organisation. Auch der Mitarbeiter in der Lohnabrechnung sei Business-Partner. Eine solche Interpretation geht auf das klassische Modell zurück. In der Literatur, aber auch der Praxis, ist zunehmend die Interpretation und der Gebrauch als Rolle dominant. Andererseits werden Ambitionen, die mit dem HR-Business-Partner-Konzept verknüpft sind (Wertschöpfung, strategische Unterstützung des Business), nicht nur dieser Rolle zugeordnet, sondern auf die gesamte HR-Organisation übertragen. Das wirkt wenig systematisch – ist aber wahrscheinlich anders gar nicht zu haben (vgl. Abb. 25).

	Ulrich (1997)	Holbeche (1999)	Ulrich/ Brockbank (2005)	Lawler (2005)	Gaines Robinson/ Robinson (2005)	Hunter u.a. (2006)	Cläßen/ Kern (2006)	Ulrich u.a. (2008)
Schlagwort	Business Partner	Business Partner	Strategic Partner	Strategic Partner	Strategic Business Partner	Business Partner	Business Partner	Business Ally
Adressiert	HR-Funktion	Rolle	Rolle	Rolle	Rolle	Rolle	HR-Funktion und Rolle	HR-Funktion
Erläuterung	Um Business Partner zu sein, muss HR vier Rollen erfolgreich einnehmen: <ul style="list-style-type: none"> • Strategic Partner • Administrative Expert • Employee Champion • Change Agent 	Business Partner arbeiten mit dem Senior Management an Business- und Organisationsstrategien. Sie entwickeln akzeptierte Initiativen in einem Umfeld des kontinuierlichen Kostendrucks	Die Rollen von HR sind: <ul style="list-style-type: none"> •Human Capital Developer •Strategic Partner •Functional Expert •Employee Advocate •HR Leader 	Als Strategic Partner ist HR an der Formulierung der Unternehmensstrategie beteiligt und passt in einem zweiten Schritt die HR-Aktivitäten an die Unternehmensstrategie an	Ein Strategic Business Partner definiert und implementiert in Zusammenarbeit mit der Linie HR-Aktivitäten, die förderlich für das Unternehmen sind	HR Business Partner als Rolle der HR-Funktion, die den Ulrich-Aufgabenfeldern Change Agent und Employee Champion und Strategic Partner, nicht jedoch dem Administrative Expert zugeordnet werden	Inwieweit HR die Business-Partner -Rolle ausfüllt, kann an fünf Kriterien beobachtet werden: <ul style="list-style-type: none"> •Einfluss/ Macht •Akzeptanz •Organisation •Aufgaben •Wertbeitrag 	Framework aus sechs HR-Kompetenzen/ Rollen: <ul style="list-style-type: none"> •Business Ally •Talent Manager/ Org Designer •Culture & Change Steward •Strategy Architect •Credible Activist •Operational Executor

Abb. 25: Varianten und Entwicklung des HR-Business-Partner-Begriffs

Was nutzt es?

Ein Element der theoretischen Definitionen ist die meist explizit, ansonsten implizit mitgeführte Nutzenbehauptung. Das prinzipiell unterhalb seinen Möglichkeiten agierende HRM soll durch den jeweiligen Vorschlag der HR Business Partnership aufgebessert werden. Die auf Überwindung des Defizits abstellende Nutzenargumentation ist mit korrespondierenden Forderungen verknüpft, die in den unterschiedlichen Modellen und theoretisch-konzeptionellen Überle-

gungen mit artikuliert werden (Ulrich 1997; Ulrich/Brockbank 2005; Lawler 2005). Forderung eins ist die nach »mehr Nähe«. HR muss sowohl im Sinne von Know-how als auch örtlich am Geschäft »dran« sein, um einen Wertbeitrag leisten zu können. Diese Forderung ist durchaus auch organisatorisch zu lesen. Dafür gibt es entsprechend die Rollen HR Business Partner, Strategic Partner oder »embedded HR« (Ulrich/Brockbank 2005: 192). Forderung zwei stellt auf die Vorteile der »Übersetzertätigkeit« ab. Businesspläne und -prioritäten werden in HR-Strategien, HR-Prioritäten, HR-Konzepte und HR-Instrumente überführt. Ergebnisse dieser Dolmetschertätigkeit funktionieren als »strategic differentiators« für das Unternehmen und liefern den Wertbeitrag von HR. Forderung Nummer drei: HR als Business-Partner liefert neben exzellenten und kostengünstigen administrativen Prozessen einen echten Wertbeitrag. Nachweisbar – so die Ambition. Königsdisziplinen, in denen »value add« zu erbringen ist, sind mit den Schlagworten Organisational Effectiveness, Change Management, Compensation & Benefits sowie Strategic Workforce Planning beschrieben. Gemein ist allen Forderungen ein normativer und nicht empirischer Charakter.

Der Versuch, kausale Zusammenhänge zwischen Qualität der HR-Arbeit und Unternehmenserfolg aufzuspüren, wird versuchsweise geführt. Als Beispiel sei hier eine Untersuchung an 2.800 amerikanischen Unternehmen aus dem Jahre 2001 genannt (Becker u.a. 2001). Die Qualität des HRM wird anhand von Werten und Kriterien in den Dimensionen »HR Practices« und »HR Outcomes« bestimmt. Die so ermittelte HRM-Qualität im Unternehmen (Obere 10% ist »gutes HRM« versus Untere 10% »nicht ganz so gutes HRM«) wird mit den Kennzahlen »Sales per Employee« und »Market to Book value ratio« korreliert (vgl. Abb. 26). Es lässt sich zeigen, dass Unternehmen mit einem »Top HRM« deutlich bessere Werte in den Kennzahlen vorzuweisen haben. Dieser (Kurz-)Schluss liest sich vordergründig plausibel und schmeichelt ja zudem dem verantwortlichen Personaler. Fragen lässt sich jedoch – wie bei allen Studien mit vergleichbarem Design – inwieweit hier Korrelation mit Kausalität gleichgeschaltet oder gar verwechselt werden. Es könnte auch andersrum ein Schuh draus werden. Gute Business-Kennzahlen ermöglichen erst ein solides HRM. Allein, empirisch sauber und stabil erforscht sind positive Korrelationen eines den Anspruch des HR-Business-Partner-Konzepts einlösenden HRM mit der Unternehmensperformance jedoch nicht. Es gibt starke Argumente für die Annahme, dass dieser Nachweis wissenschaftlich auch nur schwerlich zu erbringen ist, da zu viele weitere intervenierende Variable zum Tragen kommen (vgl. Roehling u.a. 2005). Von Seiten der Praktiker wird die theoretische Nutzeneinschätzung allerdings durchaus bestätigt (Claßen/Kern 2006: 23-25). Die andere Seite der Medaille, sprich die Kosten des HRM und des HR-Business-Partner-Konzepts, kommt freilich in der Praxis und in Projekten häufiger zur Sprache als in Büchern.