

Business Partner HR – Anspruch und Wirklichkeit

Wer will das überhaupt? Und wenn nicht: warum nicht?

„Personal“ liegt von der gefühlten Sinnhaftigkeit innerhalb der Unternehmen oft genug knapp vor den durchgeknallten Marketing-Schnuffels und den PR-Bubis mit ihren gegelten Haaren.

HR liegt also auf dem firmeninternen Globus der Non-HR People irgendwo zwischen "Nichts" und "Nada". Und in dieser Situation will der Personaler sich durch Umlabeln auf "Business Partner" Anerkennung holen?

Besser wäre es also gewesen, wenn sich zunächst HR profiliert hätte: mit Wissen und Verständnis für die Linienabteilungen; irgendwann hätten alle gedacht: „Hey, diese Personalers sind ja auf Augenhöhe mit uns. Wie Geschäftspartner!“ Dann wäre man anerkannt.“

Starker Tobak in der jüngsten Personalwirtschaft (siehe unten).

Als Führungskraft mit nahezu 30-jähriger Führungserfahrung habe ich mittlerweile „die Seiten gewechselt“ und arbeite als Coach und Organisationsentwickler.

Mein Thema ist „**Führung im Mittelstand**“. Nach meinem Verständnis, was ich mit der ganz wesentlichen Mehrheit der Fachwelt teile, bedeutet Führung im Wesentlichen zweierlei: das **Erreichen von Organisationszielen** und das **Fördern und Fordern von Mitarbeitern** zu diesem Zweck. Beide Aspekte sind m.E. untrennbar miteinander verbunden.

Aus diesem Grunde hatte ich in meinem Workshop des AK Südwest des Internationalen Controlling Vereins (ICV) bei Casimir Cast vor ca. einem Jahr betont, dass Controlling und die HR-Funktion (im folgenden kurz: HR) im Grunde natürliche Partner/ Verbündete sein müssten und m.E. auch sollten. Ich spreche hier nicht von dem administrativen Teil von HR, der Lohn- und Gehaltsabrechnung mit allen gesetzlichen Implikationen, so notwendig dieser auch sein mag. HR in dem hier verwendeten Sinn richtet sich auf den wertschöpfenden Teil der HR-Funktion: Personalauswahl, Personalbeurteilung, Personalentwicklung usw. mit einem klaren Schwerpunkt auf den Führungskräften als Multiplikator in den Unternehmen.

Meine Grundprämisse: **Unternehmensergebnisse sind immer Ergebnisse von Menschen und gleichzeitig Ergebnisse von Führungshandeln.**

- **Sind die Ergebnisse gut**, dann ist die Welt in Ordnung. Sowohl beim Controlling als auch bei HR. Die Linie betrachtet beide Funktionen im Idealfall dann mit wohlwollender Duldung.
- **Sind die Ergebnisse schlecht**, so ist dies entsprechend der o.a. Prämisse das Ergebnis nicht effektiven Führungshandelns. Mit der Folge, dass in der Regel sowohl das Controlling als auch die HR-Funktion als äußerst kritische Begleiter wahrgenommen werden. Im Falle des Controlling wird das kognitiv und zähneknirschend akzeptiert: die Zahlen müssen stimmen, weil sich die Geschäftsführung ansonsten über kurz oder lang mit den Niederungen der Konkursordnung befassen muss.

Aber im Falle von HR? Im Grunde muss HR in diesen Fällen ebenfalls kritische Fragen stellen, die das Führungsverhalten der jeweiligen Führungskraft betreffen. Und das kann als sehr unangenehm empfunden werden: die Führungskraft muss sich kritisch mit der eigenen Person - oft noch unangenehmer: mit der eigenen Persönlichkeit – auseinandersetzen. Bei sogenannten Alpha-Tieren löst dies mitunter reflexartig eine Ablehnungs- und/ oder Vermeidungsstrategie aus.

Als Coach habe ich mir eine **systemische** Denk- und Betrachtungsweise angewöhnt. Danach sehe ich HR nicht isoliert als eine nach Anerkennung lechzende Community auf einer einsamen Insel ohne jeglichen Kontakt zur Außenwelt. HR ist vielmehr eingebettet in das soziale Umfeld des Unternehmens und in besonderer Weise in die Beziehung zur Geschäftsführung und zu den Führungskräften. Die Position von HR ist systemisch nicht ausschließlich abhängig vom Selbstbild der HR-Funktion. HR ist auch und vor allem abhängig vom Verständnis der Führungskräfte sowohl hinsichtlich deren eigener Persönlichkeiten und ihrer Führungsrolle als auch hinsichtlich ihres Verständnisses der Rolle von HR.

Wenn also das Verhältnis zwischen Linie und HR so „belastet“ ist, wie es oft – ich glaube auch zutreffend – dargestellt wird, dann lautet eine typische systemische Fragestellung in diese Zusammenhang: **Wem nutzt dieser Status quo?**

Vor dem Hintergrund der o.a. Prämisse zu Ergebnissen lautet meine These:

Schwache Führungskräfte haben kein Interesse an einer starken HR-Funktion!

Unter „Schwach“ in diesem Zusammenhang verstehe ich nicht in erster Linie leistungsschwach, oder schwach im Sinne von fehlendem Wissen, fehlenden Fähigkeiten oder Fertigkeiten einer Führungskraft. Unter „Schwach“ verstehe ich die beobachtete, mitunter unzureichend ausgeprägte Bereitschaft, die eigene Person und deren Anteil an Erfolg und Misserfolg kritisch zu reflektieren und das eigene Verhalten entsprechend (neu) auszurichten.

In diesem Sinne schwache Führungskräfte profitieren am meisten von der Nicht-Existenz oder einer schwachen HR-Funktion!

Das Ergebnis einer Studie soll verdeutlichen was gemeint ist (Watzka, K. (1995): Controlling der Handhabung von Leistungsbeurteilungen – ein Beispiel aus dem Werk Gaggenau der Mercedes-Benz AG; in: v. Rosenstiel, Grundlagen der Organisationspsychologie, 6. Aufl., 2007, S. 197):

Die Studie kommt zu einer ernüchternden Analyse der Mitarbeitergespräche über einen Zeitraum von immerhin 18 Jahren: die Mitarbeiter wurden im Großen und Ganzen in allen Kriterien gleich eingestuft. Einige Mitarbeiter wurden zwar von Periode zu Periode besser eingestuft, aber nie zurückgestuft. Selbst der Ansatz, durch Quotenvorgabe schlechtere Beurteilungen zu „erzwingen“ (sog. forced distribution) nutzte nichts: diese schlechteren Beurteilungen wurden neuen Mitarbeitern vorbehalten. Auch die freien Eindruckschilderungen waren so wenig konkret, dass sie kaum als Grundlage von Personalentwicklungsgesprächen dienen konnten.

Kein Ruhmesblatt für die Führungskräfte. Vielerorts finden solche Gespräche noch nicht einmal statt. Eine differenzierte Leistungsbeurteilung wird offensichtlich vermieden. Überall überdurchschnittlich gute Mitarbeiter. Oder scheut die Führungskraft den in der Sache notwendigen Konflikt? Und wenn ja, warum? Wie hätten (oder haben?) die Führungskräfte reagiert, wenn HR gesagt hätte: das können wir als HR-Funktion so nicht akzeptieren, das entspricht nicht der Lebenserfahrung und –wirklichkeit?

Im Sinne einer systemischen Lösung müssen sich meines Erachtens beide Seiten bewegen. Führungskräfte sind die Experten in Ihrer Linienfunktion und haben die Ergebnisverantwortung. In Ihrer Eigenschaft als Führungskraft müssen sie offen bleiben für kritische Reflektionen, auch und gerade in Zeiten, wenn die Ergebnisse nicht so sind, wie sie sein sollten. Kritisch gegenüber der eigenen Person, der eigenen Interpretation der Führungsrolle und der Notwendigkeit und angemessenen Anwendung von HR- und Führungsprozessen.

In diesem Bereich liegt die Expertise der HR-Funktion. Sie kennen die HR-Prozesse und sind Experten in der Anwendung dieser Tools. Es sind allerdings nicht nur die Wohlfühl-Barometer mit Mitarbeiterzufriedenheit etc. Es sind auch die „harten“ Facts des Führungsverhaltens, die in den Fokus der Betrachtung gehören: die Unternehmensergebnisse. Die konstruktiv-kritische Zusammenarbeit von Führungskraft, HR und Controlling ist meines Erachtens der Schlüsselerfolgsweg.

Es lohnt sich, hierüber einmal nachzudenken: wie sieht es in Ihrem Unternehmen aus?

Es grüßt Sie herzlichst

Ihr

Michael Kohlhaas

Personaler haben verzerrtes Selbstbild

IMAGEWERTE

■ Selbst- und Fremdwahrnehmung der deutschen Personalressorts klaffen weit auseinander. Das ist die Quintessenz einer Studie, für die die Fachhochschule Koblenz in Kooperation mit dem Forschungsinstitut YouGovPsychonomics und dem Personalmagazin 1.050 Kunden des Personalwesens und 330 Personalmanager befragt hat. So glauben fast drei Viertel der Personalers, dass ihre Klienten mit der Personalarbeit zufrieden sind, in Wirklichkeit ist dies aber nicht einmal jeder Zweite. Eine ebenfalls große Kluft tut sich hinsichtlich der Einschätzung des HR-Images auf. Mehr als zwei Drittel der Personalers gehen davon aus, dass sie im

Unternehmen einen guten Ruf besitzen, von deren Kunden glauben das nur 43 Prozent. Besonders alarmierend: Nur jeder dritte Arbeitnehmer findet, dass das HR-Ressort den Bedarf der Beschäftigten deckt, ein ebenfalls geringer Anteil nur glaubt, dass die Personalers die Bedürfnisse ihrer Kunden kennen. Ein Grund für das schlechte Standing des HR-Ressorts: Lediglich jeder dritte Arbeitnehmer fühlt sich über das Leistungsprogramm seiner HR-Abteilung umfassend informiert. Die Studienautoren legen Personalern daher nahe: „Wenn sie ihre Imagewerte verbessern möchte, muss sich klar positionieren. Ob dies unbedingt die Rolle des ‚Strategic Business Partners‘ sein muss, sei dahingestellt.“
► Die Studie kann unter www.haufe.de/hr-imagewerte kostenlos heruntergeladen werden.

managerSeminare | Heft 159 | Juni 2011

MODERNE PARADOXIEN IM PERSONALMANAGEMENT



„Wer hat uns denn dieses Ei ins Nest gelegt? ...“

HR Business Partner – die Traumwelt ruft

Immer mehr Unternehmen bieten Stellen für „HR Business Partner“. Vor 15 Jahren in den USA (wo sonst?) entstanden, bricht sich dieses semantische Konstrukt in Deutschland Bahn. Die „HR Business Partner“-Behauptung ist eine einseitige Willenserklärung, von Personalern an die Führungskräfte der Geschäftsbereiche: „Ich bin jetzt dein Geschäftspartner.“ Das Paradoxe ist, dass diese innig behauptete Beziehung von den Geschäftsbereichen im Unternehmen oft gar nicht erwidert wird. Obwohl heute selbst die kauzigsten EDV-Nerds im Unternehmen anerkannt sind, gelingt das HR nicht. Klar, wenn die EDV nicht läuft, liegt der ganze Betrieb still. Wenn man sich aber HR-Aktivitäten (jenseits der Kern-Kompetenz: Gehaltszahlung) wegdenkt, dann passiert eigentlich gar nichts.

„Personal“ liegt von der gefühlten Sinnhaftigkeit innerhalb der Unternehmen oft genug knapp vor den durchgeknallten Marketing-Schnuffels und den PR-Bubis mit ihren gegelten Haaren. HR liegt also auf dem firmeninternen Globus der Non-HR-People irgendwo zwischen „Nichts“ und „Nada“. Und in dieser Situation will der Personaler sich durch Umlabeln auf „Business Partner“ Anerkennung holen?

Aber die HR-„Geschäftspartner“ für die Linienabteilungen haben nur zu knapp einem Drittel (nach einer neueren Untersuchung) Erfahrungen in anderen Abteilungen gesammelt. Also sollte sich niemand wundern, wenn die den HR-Bereich prägenden Psychologen, Soziologen und andere „-ogen“ nach wie vor wenig BWL-Kenntnisse und noch weniger Verständnis für die Probleme ihrer internen Kunden haben. Die Kunden wollen von HR

schnelle und eindeutige Personal-Lösungen, damit die Arbeit in ihrem Bereich problemlos weitergeht. Die HR-People aber wollen Anerkennung. Sie wollen in strategische Entscheidungen eingebunden werden, auch wenn sie die im Zweifel nicht verstehen; sie wollen strategisch ihren Beitrag leisten – werden aber als Personal-Gutmenschen ohne Rückrat und Rückhalt erlebt. Ein leichtes Delta zwischen Selbstbild und Fremdbild. Kürzlich meinte bei einer Diskussion zum Business Partner ein Personalvorstand: „Sie können sich so nennen – aber ändern tun sie damit erst einmal nichts. Die Anerkennung müssen Sie sich mit ihrer Personalabteilung verdienen. Die kann man nicht einfach so behaupten.“

Besser wäre es also gewesen, wenn sich zunächst HR profiliert hätte: mit Wissen und Verständnis für die Linienabteilungen; irgendwann hätten alle gedacht: „Hey, diese Personaler sind ja auf Augenhöhe mit uns. Wie Geschäftspartner!“ Dann wäre man anerkannt. Den Titel „Business Partner“ hätte keiner gebraucht. Es fragt sich ohnehin, ob dieser Terminus sinnvoll ist. Denn die HR-Abteilung auf dem „Business Partner-Trip“ stellt sich per definitionem damit eher außerhalb des Unternehmens auf. Das Gegenteil dessen, was beabsichtigt war! Oder kennen Sie ernsthaft ein Unternehmen, in dem R&D als „Forschungs-Partner“ und der Einkauf als „Einkaufs-Partner“ auftreten?

Sind Sie schon Business Partner? Schreiben Sie uns!

Jobst R. Hagedorn, personalwirtschaft@wolterskluwer.de