Keine Alternative in Sicht: Mit dem HR-Business-Partner-Modell in die neue Arbeitswelt

Vor 20 Jahren forderte der US-amerikanische Professor Dave Ulrich vom Personalmanagement mehr Businessnähe und einen klaren Beitrag zur Wertschöpfung des Unternehmens – und löste damit eine Zeitenwende im HR aus. Trotz oder aufgrund der neuen Trends in der Arbeitswelt setzen sich die Diskussionen um das HR-Business-Partner-Modell fort. Die erste DGFP // Jahrestagung HR Business Partner bot eine Möglichkeit zur gemeinsamen Bestandsaufnahme.

Im Zuge der Digitalisierung muss auch HR sich transformieren. Welche Auswirkungen die neuen Trends wie Agilität, Vernetzung oder flache Hierarchien auf das HR-Business-Partner-Modell haben und ob das Modell überhaupt Bestand haben kann, diskutierten die Teilnehmer der ersten DGFP // Jahrestagung HR Business Partner am 17. und 18. Mai beim Gastgeber Clifford Chance Deutschland LLP in Frankfurt am Main.

In den Diskussionen und Beiträgen zeigte sich unter anderem, dass das Modell HR Business Partner sich zwar grundsätzlich bewährt hat, die Ausstattung der Rolle HR Business Partner aber nach wie vor schwierig und vor allem unternehmensspezifisch ist. Auch mangelt es immer noch an Wertschätzung seitens der Geschäftsleitung, aber auch an Selbstbewusstsein bei HR selbst. Die aktuellen Entwicklungen in der Arbeitswelt machen dies alles nicht leichter. Die rasanten technologischen Fortschritte erfordern neue Geschäfts- und Organisationsmodelle, was auch das HR-Cockpit in immer schnellerem Tempo beeinflusst. „Kaum haben sie etwas etabliert, sind die anderen schon einen Schritt weiter“, skizzierte Thomas Faltin, Berater bei Korn Ferry Hay Group und Moderator der Veranstaltung, die aktuellen Herausforderungen. Veränderungen würden zur Regel und seien keine Ausnahme mehr. Das „digitale Universum“ habe Auswirkungen auf das künftige Geschäftsmodell und somit auf die personelle Ausstattung der HR-Funktion.

MODELL AUFBRECHEN

„Das HR-Business-Partner-Modell ist weiterhin das dominante Modell, es gibt keine Alternativen“, konstatierte Paul M. Kötter, Partner der Kienbaum Consultants International GmbH. Eine aktuelle Studie von Kienbaum und DGFP (PERSONALFÜHRUNG 6/2017) zeigt, dass das Modell nach dem Drei-Säulen-Ansatz von Dave Ulrich mit teils weiteren Ausdifferenzierungen mit 64 Prozent überwiegt. Viele Unternehmen arbeiten mit Mischformen, andere sind noch gar nicht beim HR-Business-Partner-Modell angekommen „und wollen dort erst hin“, so Kötter. Bei allen Diskussionen um einen Nachfolger des HR-Business-Partner-Modells sei nichts in Sicht.

Auch wenn die Teilnehmer insgesamt nicht davon ausgingen, dass das Dave-Ulrich-Modell in naher Zukunft abgelöst werden wird, bestand jedoch Einigkeit, dass es an manchen Stellen aufgebrochen und modifiziert werden muss, um den aktuellen Entwicklungen standzuhalten. So sind IT- Kompetenzen von HR beispielsweise im bisherigen Modell nicht vorgesehen, in Zukunft werden diese jedoch an Bedeutung gewinnen. Kötter sieht vor allem in der Digitalstrategie „eine riesige Aufgabenstellung für den HR-Bereich“. Deutlich wird diese Mammutaufgabe auch angesichts der drei als am strategisch relevantesten HR-Themen Führungs- und Managementqualität, Arbeitgeberattraktivität und Talentmanagement – Bereiche, die von der Digitalisierung immer weiter durchdrungen werden.

Eine neue Visitenkarte mache einen Personalreferenten noch nicht zum HR Business Partner, betonte Thomas Faltin von der Korn Ferry Hay Group.

HOHE ANSPRÜCHE, WENIG ANERKENNUNG

In der Ausgestaltung der HR-Business-Partner-Rolle gebe es Handlungsbedarf, denn nur selten würden die formulierten hohen fachlichen Ansprüche auch erfüllt, meinte Faltin. Dies liege unter anderem daran, dass die Anforderungen oft unklar oder nicht mit dem Business abgestimmt seien. Zudem befinde sich der HR Business Partner in einer Sandwichposition zwischen Kunden von HR und innerhalb von HR. Er verglich den HR Business Partner mit einem Tellerjongleur im Zirkus. „Irgendwann fällt halt mal ein Teller runter, vor lauter Multitasking und Stakeholdermanagement." Auch passten die Dimensionierungsvorgaben für die Rolle oft nicht zum Gesamtreifegrad des HR-Geschäftsmodells, außerdem fehle es an rollenspezifischen Kompetenzmodellen. „Personalreferenten, die einen guten Job machen, werden nicht zum Business Partner, wenn man ihnen eine neue Visitenkarte ausstellt", betonte Faltin.

Dave Ulrich plädierte mit dem HR-Business-Partner-Modell für eine Zusammenarbeit zwischen Unternehmensführung und Personalverantwortlichen auf Augenhöhe. Dies erweist sich in der Praxis immer noch als schwierig. HR werde zwar als gleich wichtig eingeschätzt wie andere Unternehmensbereiche, aber als weniger kompetent. „Personaler sind teilweise sehr schlechte Verkäufer", meinte Faltin. Doch auch HR müsse den Führungskräften ihren Wertbeitrag klar verständlich machen. In Zukunft werden daher auch persönliche Kompetenzen von HR wie Durchsetzungsvermögen oder Kommunikationsfähigkeit immer wichtiger. Professor Dr. Gunther Olesch, Geschäftsführer bei Phoenix Contact GmbH & Co. KG berichtete aus eigener Erfahrung, dass es ein weiter und schwieriger Weg sein kann, sich als wirklicher Partner der Geschäftsleitung zu etablieren.

Viele Kritiker betrachten das HR-Business-Partner-Modell mittlerweile auch skeptisch im Hinblick auf die allseits geforderte Agilität. Das von klar abgesteckten Prozessen und getrennten Zuständigkeiten geprägte Modell scheint damit nicht vereinbar. Viele Unternehmen gehen also dazu über, eigene abgewandelte Lösungen zu finden, wie es einige eindrückliche Erfahrungsberichte aus Unternehmen an diesen zwei Tagen deutlich machten.

Auch Julia Roth, Themenleiterin Portfoliomanagement der DGFP // Akademie, erkennt bei den Unternehmen die starke Tendenz, unkonventionellere Lösungen zu finden, der Variantenreichtum nehme zu. HR müsse künftig noch stärker als in der Vergangenheit auf die Kundenwünsche eingehen, die Anforderungen des Marktes und des Geschäfts und der jüngeren Bewerbern verstehen und sich weniger mit sich selbst beschäftigen. •

Sabine Schritt