

# Strategischer Partner: Human Resources fehlt die institutionelle Verankerung

Von **Dr. Marius Wehner**, **Prof. Dr. Rüdiger Kabst** (Universität Paderborn) und **Dr. Matthias Meifert** (HRpepper)

Seit über zwei Jahrzehnten beobachten wir anhand der internationalen Daten des „Cranfield Network on International Strategic Human Resource Management“ (kurz: Cranet), dass insbesondere deutsche Personalverantwortliche deutlich weniger in strategische Entscheidungsprozesse von Organisationen eingebunden werden als ihre europäischen Kollegen bspw. in Schweden oder Großbritannien (Kabst/Giardini/Wehner, 2009). Ungefähr genauso lange fordert Dave Ulrich bereits einen Wandel des Rollenverständnisses der Personalfunktion vom Erfüllungsgehilfen des Managements hin zum Partner auf Augenhöhe, um die Leistung der gesamten Personalfunktion sowie den Beitrag des Personals zur Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens zu steigern (Ulrich/Brockbank, 2005). Das ursprüngliche HR-Business-Partner-Modell von Ulrich (1997) ist weithin bekannt und wird auch – allen praktischen Herausforderungen zum Trotz – häufiger umgesetzt. Die Forschung hingegen widmet sich seit geraumer Zeit immer mehr einem Teil des Gesamtmodells – dem strategischen Partner (Lawler/Mohrman, 2003). Gemeint ist damit, dass die gesamte Personalfunktion in die langfristige Strategiebildung und -umsetzung eines Unternehmens eingebunden wird. Ausgangspunkt unserer Überlegungen ist die Einsicht, dass eine strategische Partnerschaft nur dann die gewünschten positiven Effekte im Unternehmen entfalten kann, wenn dies bereits auf der obersten Managementebene gefordert oder zumindest gewünscht wird.

Dabei stellt sich die Frage, ob Personalverantwortliche überhaupt strategische Partner der obersten Führungsebene sein wollen? Spielt die Erwartungshaltung des oberen Managements bei der tatsächlichen Umsetzung der strategischen Partnerschaft eine wichtige Rolle? Existieren reale Konsequenzen aus Sicht der Personalverantwortlichen, die für bzw. gegen eine strategische Einbindung sprechen können? Diesen Fragen sind wir mit den jüngsten Cranet-Daten aus dem Jahr 2009/2010 nachgegangen. Dabei sind die Antworten von 398 Personalverantwortlichen in deutschen Organisationen, die auch eine eigene Personalabteilung besitzen, mit in die Analysen eingeflossen und, im Gegensatz zu vielen anderen Untersuchungen des Cranet, bezieht sich unsere Analyse auf die Individual- und nicht auf die Organisationsebene.

## Strategische Einbindung: Zwischen „wollen“ und „dürfen“

Um die ersten beiden Fragen zu beantworten, haben wir uns der „Theorie des überlegten Handelns“ von Martin Fishbein und Icek Ajzen bedient, die seit den 1980er-Jahren bis heute großen Anklang in den unterschiedlichsten Forschungsbereichen gefunden hat (Fishbein/Ajzen, 1975; Ajzen/Fishbein, 1980). Im Kern besagt die Theorie, dass das Verhalten von Personen von zwei wesentlichen Faktoren bestimmt wird: der persönlichen Einstellung und der subjektiven Norm gegenüber einem Verhalten. Die persönliche Einstellung ist die subjektive Einschätzung, inwieweit das Verhalten von der Person als attraktiv bewertet wird bzw. die Person das Verhalten ausüben möchte. Die subjektive Norm dagegen bezieht sich auf die Erwartungshaltung anderer Personen des sozialen Umfelds, d. h., inwieweit wichtige andere Personen ein bestimmtes Verhalten von der betreffenden Person erwarten. Im Kontext einer strategischen Partnerschaft stellt dieser Personenkreis im Wesentlichen die Unternehmensführung dar.

Abbildung 1 zeigt die Antworten der Personalverantwortlichen zur persönlichen Einstellung, subjektiven Norm und ihrem tatsächlichen Verhalten in Bezug auf die Einbindung in wesentliche Entscheidungsprozesse des Unternehmens. Wir haben bewusst den Begriff „HR Business Partner“ vermieden, um negative oder positive Konnotationen des Business-Partner-Begriffs bei unseren Teilnehmern zu vermeiden. Fasst man die Antwortkategorien „stark“ und „sehr stark“ zusammen, dann beurteilen über 80 % der Personalverantwortlichen die Fragen, für wie erstrebenswert, attraktiv und sinnvoll sie eine Einbindung in wesentliche Entscheidungsprozesse des Unternehmens finden, besonders positiv. Daraus lässt sich schließen, dass ein großer Anteil der deutschen Personalverantwortlichen eine positive persönliche Einstellung gegenüber einer strategischen Partnerschaft zeigt, d.h., sie wollen an wesentlichen Entscheidungsprozessen teilnehmen. Betrachtet man nun dagegen die subjektive Norm (subjektive Erwartungshaltung der Unternehmensführung), dann antworten nur noch knapp 50 % der Personalverantwortlichen mit „stark“ oder „sehr stark“, dass von ihnen eine Mitwirkung an wesentlichen Entscheidungsprozessen von der Unternehmensführung erwartet oder begrüßt wird. Über 20 % der Teilnehmer antworten sogar, dass ihre Mitwirkung von der

## ABSTRACT

**Forschungsfrage:** Wollen Personalverantwortliche von sich aus ein strategischer Partner der obersten Führungsebene sein oder ist es allein die Erwartungshaltung der Führungsebene, die dafür entscheidend ist?

**Methodik:** Grundlage unserer Analysen bilden die Antworten von 398 Personalverantwortlichen des deutschen Cranet-Datensatzes aus dem Jahr 2009/2010.

**Praktische Implikationen:** Nicht die Personalverantwortlichen, sondern die mangelnde institutionelle Verankerung innerhalb der Unternehmen steht dem Erfolg der strategischen Partnerschaft im Wege.

Unternehmensführung „gar nicht“ oder nur „etwas“ erwartet bzw. begrüßt wird. Das tatsächliche Verhalten der Personalverantwortlichen entspricht in etwa der subjektiven Norm. Auch hier geben knapp 50 % der antwortenden Personalverantwortlichen mit „stark“ oder „sehr stark“ an, dass sie tatsächlich an wesentlichen Entscheidungsprozessen teilnehmen oder sogar als gleichgestellter Partner agieren. Umgekehrt verneinen dies knapp 20 % der Teilnehmer (Kategorien „gar nicht“ und „etwas“).

Zusammengefasst zeigen die Antworten der Teilnehmer an unserer Studie, dass sie grundsätzlich eine sehr positive Einstellung gegenüber einer strategischen Partnerschaft besitzen und gleichzeitig von der Unternehmensführung eine strategische Einbindung erwartet wird, wenngleich in einem

geringeren Ausmaß. Gemäß der Theorie des überlegten Handelns beeinflussen in unserer Untersuchung auch beide Komponenten (Einstellung und subjektive Norm) positiv das tatsächliche Verhalten der Personalverantwortlichen, wobei sich der Einfluss der subjektiven Norm deutlich stärker auf das Verhalten auswirkt als die persönliche Einstellung. Als Grund dafür vermuten wir, dass die strategische Partnerschaft zwischen Personalverantwortlichen und Unternehmensführung eine kooperative Situation ist und in solchen Situationen die subjektive Norm das Verhalten häufig stärker beeinflusst als die persönliche Einstellung (Ajzen, 1971). Außerdem gehen wir davon aus, dass sich auch die Einstellung der Unternehmensführung gegenüber einer strategischen Einbindung in

**Abb. 1: Wollen Personalverantwortliche in wesentliche Entscheidungsprozesse eingebunden werden?**

Wie erstrebenswert finden Sie es, bei wesentlichen Entscheidungsprozessen des Unternehmens mitzuwirken?

Wie attraktiv ist die Vorstellung, bei wesentlichen Entscheidungsprozessen des Unternehmens mitzuwirken?

Für wie sinnvoll halten Sie es, bei wesentlichen Entscheidungsprozessen des Unternehmens mitzuwirken?

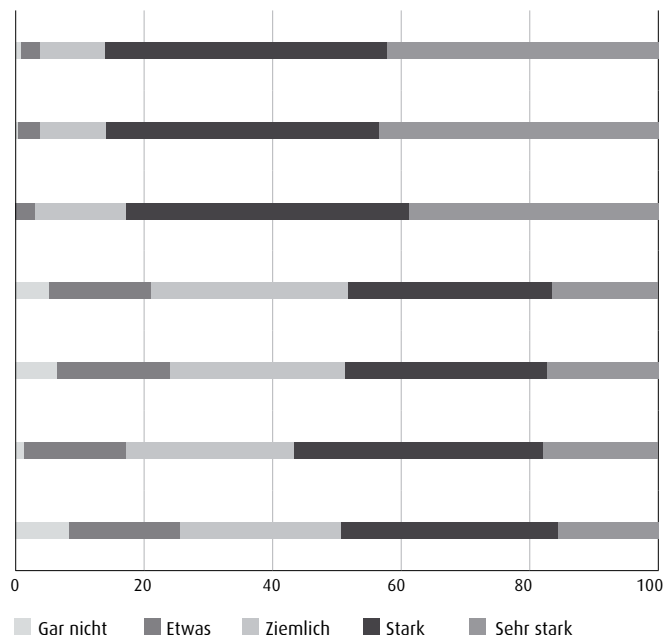
Inwieweit wird von Ihnen erwartet, dass Sie bei wesentlichen Entscheidungsprozessen mitwirken?

Inwieweit würde es die Unternehmensführung begrüßen, wenn Sie bei wesentlichen Entscheidungsprozessen des Unternehmens mitwirken?

Inwieweit beteiligen Sie sich tatsächlich bei wesentlichen Entscheidungsprozessen oder probieren es?

Inwieweit agieren Sie als gleichgestellter Partner der Unternehmensführung oder probieren es?

Angaben in Prozent



Quelle: Eigene Darstellung

den letzten Jahren verändert hat und sich diese Einstellung der Unternehmensführung als subjektive Norm bei den Personalverantwortlichen mittlerweile manifestiert.

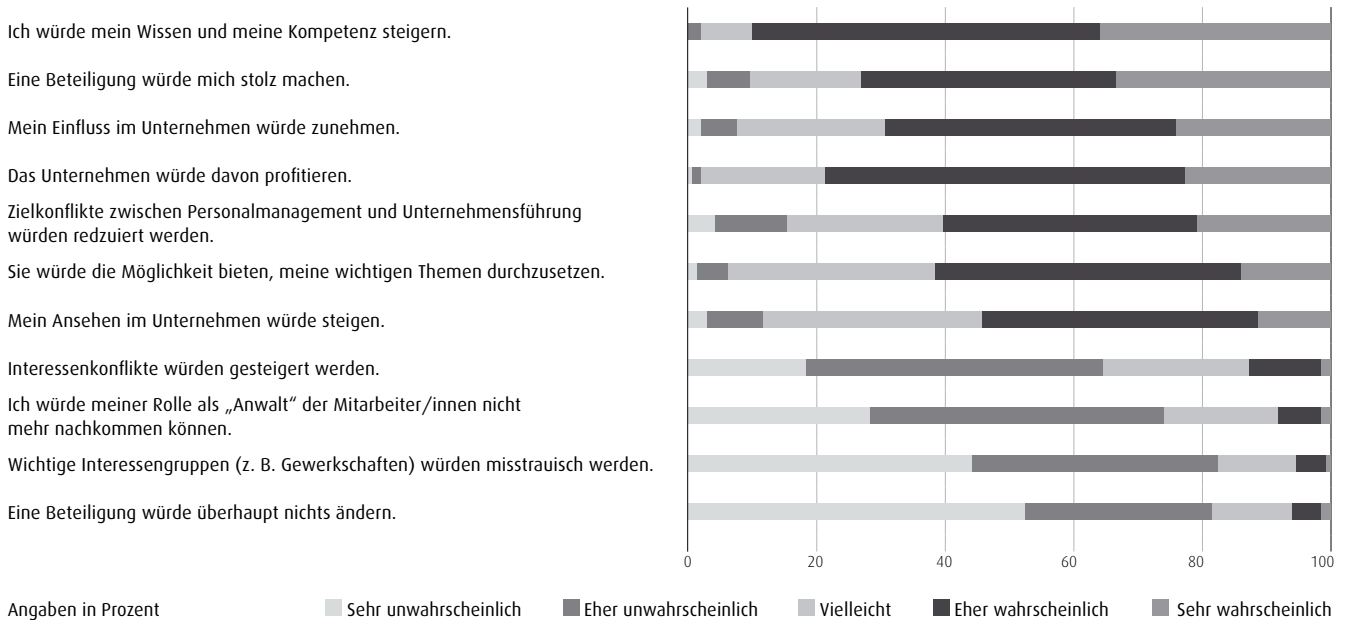
**Subjektive Konsequenzen einer strategischen Partnerschaft**

Um unsere dritte Frage zu beantworten, haben wir die Personalverantwortlichen gefragt, mit welcher Wahrscheinlichkeit sie folgende Konsequenzen aus einer Beteiligung an wesentlichen Entscheidungsprozessen vermuten, die in Abbildung 2 dargestellt sind. Als besonders wahrscheinlich sehen die Personalverantwortlichen positive Konsequenzen bzgl. der persönlichen Karriereentwicklung und Weiterbildung. Am wahrscheinlichsten sehen Personalverantwortliche die Möglichkeit der Kompetenzsteigerung, wenn sie mehr an wesentlichen Entscheidungsprozessen beteiligt werden (mehr als 90 % „eher“ und „sehr wahrscheinlich“). Über 70 % der Teilnehmer halten es für „eher“ oder „sehr wahrscheinlich“, dass sie eine Beteiligung an Entscheidungsprozessen stolz machen bzw. ihren Einfluss im Unternehmen steigern würde. Gleichzeitig halten nur knapp 50 % der Teilnehmer es für „eher“ oder „sehr wahrscheinlich“, dass mit einer stärkeren Einbindung ein Anstieg des eigenen Ansehens im Unternehmen verbun-

den ist. Für deutlich wahrscheinlicher halten sie es, dass das Unternehmen davon profitieren würde, Zielkonflikte reduziert würden und wichtige Themen des Personalbereichs durchgesetzt werden könnten. Das bedeutet, dass Personalverantwortliche offensichtlich nicht nur einen eigenen Nutzen in einer strategischen Partnerschaft vermuten, sondern mindestens in gleichem Maße einen Vorteil für das gesamte Unternehmen und die Personalfunktion sehen.

Mit Blick auf mögliche negative Konsequenzen vermuten deutsche Personalverantwortliche am ehesten eine Zunahme von Interessenkonflikten, möglicherweise nicht nur zwischen Personalfunktion und Unternehmensführung, sondern auch zwischen der Personalfunktion und den übrigen betriebswirtschaftlichen Funktionen. Für „sehr“ oder „eher unwahrscheinlich“ halten über 80 % der Teilnehmer die Möglichkeit, dass wichtige Interessengruppen (z. B. Gewerkschaften) misstrauisch werden könnten oder eine Beteiligung an wesentlichen Entscheidungsprozessen keine Änderungen hervorrufen würden. Insgesamt lässt dies die Schlussfolgerung zu, dass deutsche Personalverantwortliche eher positive als negative Konsequenzen aus einer strategischen Partnerschaft vermuten, sowohl auf persönlicher als auch auf organisationaler Ebene.

**Abb. 2: Subjektive Konsequenzen einer strategischen Partnerschaft aus Sicht von Personalverantwortlichen**



Quelle: Eigene Darstellung

### Fazit: Auf dem Weg zur strategischen Partnerschaft

Obwohl unsere Cranet-Daten seit nunmehr zwei Jahrzehnten im internationalen Vergleich auf eine geringe strategische Integration der Personalfunktion in deutschen Organisationen hinweisen, beobachten wir in den letzten Jahren eine leichte Verbesserung der Situation. Unsere Untersuchung trägt dazu bei, nähere Erkenntnisse bezüglich der persönlichen Wahrnehmung von Personalverantwortlichen in Bezug auf ihre Beteiligung als strategischer Partner der Unternehmensführung zu erhalten.

Im Wesentlichen zeigen die Ergebnisse unserer deutschen Cranet-Daten, dass nicht die Personalverantwortlichen selbst dem weiteren Erfolg der strategischen Partnerschaft im Wege stehen, sondern dies eher an einer immer noch mangelnden institutionellen Verankerung innerhalb der Unternehmen liegt. Die Unternehmensführung scheint entweder nicht die Erwartungshaltung zu haben, dass sich ihre Personalverantwortlichen an wesentlichen Entscheidungsprozessen beteiligen oder, falls sie dennoch diese Erwartungen haben, scheinen sie diese nicht ausreichend zu kommunizieren bzw. umzusetzen.

Besonders interessant sind die subjektiven Konsequenzen einer strategischen Partnerschaft, die unsere Personalverantwortlichen für wahrscheinlich erachten. Neben den persönlichen Vorteilen einer solchen Partnerschaft sieht ein Großteil der Personalverantwortlichen insbesondere Vorteile für das gesamte Unternehmen. Umgekehrt halten sie negative Konsequenzen einer strategischen Partnerschaft, wie eine Zunahme von Konflikten oder ein Verlust an Glaubwürdigkeit bzw. Neutralität, für eher unwahrscheinlich, obwohl diese häufig als Gegenargumente einer strategischen Partnerschaft dienen (Caldwell, 2003).

Aus diesem Grund sollten Führungskräfte in deutschen Unternehmen eine strategische Partnerschaft mit ihren Personalverantwortlichen als wichtige Chance sehen, um Interessenskonflikte zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmern zu mildern und das Potenzial der eigenen Personalfunktion stärker zu nutzen.

### SUMMARY

**Research question:** What is the main driver for HR managers to become a strategic partner of the management – their personal attitude or the perceived managerial expectations?

**Methodology:** Our analyses are based on the German Cranet data, consisting of 398 responses of the most senior HR managers in 2009/2010.

**Practical implications:** Rather the lack of institutional implementation than the personal attitude of HR managers hampers the success of the strategic partner.



**DR. MARIUS WEHNER**

Universität Paderborn

E-Mail: [marius.wehner@uni-paderborn.de](mailto:marius.wehner@uni-paderborn.de)

[wiwi.upb.de/ib](http://wiwi.upb.de/ib)



**PROF. DR. RÜDIGER KABST**

Universität Paderborn

E-Mail: [kabst@uni-paderborn.de](mailto:kabst@uni-paderborn.de)

[wiwi.upb.de/ib](http://wiwi.upb.de/ib)



**DR. MATTHIAS MEIFERT**

HRpepper Management Consultants

E-Mail: [meifert@hrpepper.de](mailto:meifert@hrpepper.de)

[www.hrpepper.de](http://www.hrpepper.de)

### LITERATURVERZEICHNIS

**Ajzen, I. (1971):** Attitudinal vs. Normative Messages: An Investigation of the Differential Effects of Persuasive Communications on Behavior. *Sociometry*, 34, 2, S. 263-280.

**Ajzen, I./Fishbein, M. (1980):** Understanding Attitudes and Predicting Social Behavior. Prentice-Hall: Englewood Cliffs, New Jersey.

**Caldwell, R. (2003):** The Changing Roles of Personnel Managers: Old Ambiguities, New Uncertainties. *Journal of Management Studies*, 40, 4, S. 983-1004.

**Fishbein, M./Ajzen, I. (1975):** Belief, Attitude, Intention and Behavior: An Introduction to Theory and Research. Addison-Wesley: Reading, Mass. (u. a.).

**Kabst, R./Giardini, A./Wehner, M. C. (2009):** International komparatives Personalmanagement: Evidenz, Methodik & Klassiker des „Cranfield Projects on International Human Resource Management“. Rainer Hampp Verlag: München, Mering.

**Lawler, E. E., III./Mohrman, S. A. (2003):** HR as a Strategic Partner: What does It Take to Make It Happen? *Human Resource Planning*, 26, 3, S. 15-29.

**Ulrich, D. (1997):** Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results. Harvard Business School Press: Boston, Mass.

**Ulrich, D./Brockbank, W. (2005):** The HR Value Proposition. Harvard Business School Press: Boston, Mass.