

Die Auswirkungen des Fachkräftemangels im MINT-Bereich
auf die Entwicklung des HR Business Partnerings
- ein systemtheoretisches Modell

Zur Erlangung des akademischen Grades eines
DOKTORS DER PHILOSOPHIE (Dr. phil.)

von der KIT-Fakultät für Geistes- und Sozialwissenschaften des
Karlsruher Instituts für Technologie (KIT)
angenommene

DISSERTATION

von

Elmar Stein

KIT-Dekan: Herr Prof. Dr. Michael Mäs

1. Gutachter: Herr Prof. Dr. Gerd Gidion
2. Gutachterin: Frau Prof. Dr. Daniela Eisele-Wijnbergen

Tag der mündlichen Prüfung: 13.02.2023

Danksagung

Bedanken möchte ich mich zunächst bei Herrn Prof. Dr. Gidion für die Möglichkeit diese Arbeit zu schreiben und seine gute Betreuung. Besonders dankbar bin ich, dass mir sowohl thematisch als auch inhaltlich große Freiräume ermöglicht sowie zielgerichtete Vorschläge zu Ergänzungen gemacht wurden. Das KIT hat mir die Möglichkeit zur Promotion gegeben.

Mein Dank geht auch an die Leadership-Kultur-Stiftung Neuwied für die Betreuung im Rahmen des Promotionskollegs sowie an Herrn Dr. Kiel und Herrn Dr. Steckelberg für die mir gegebenen Anregungen und Ideen; ein besonderes Dankeschön geht an Herrn Dr. Steckelberg für seine in diese Arbeit eingeflossenen Vorschläge und Ratschläge und die damit verbundene Betreuung.

Das Frau Prof. Dr. Eisele-Wijnbergen kurzfristig die Zweitkorrektur übernommen hat, war mir in dieser Situation sehr hilfreich; hierfür kann der Dank nicht groß genug sein.

Ganz besonders bedanken möchte ich mich bei meiner Mutter für den Rückhalt und die Unterstützung in der Zeit des Schreibens dieser Arbeit. Ohne dies wäre es sicherlich nur schwer möglich gewesen, diese Arbeit fertigzustellen. Darüber hinaus möchte ich danke sagen für die Unterstützung, den Rückhalt und alles was sie für mich gemacht und getan hat. Zu meinem bisher Erreichten und für die Möglichkeit in der Zukunft noch viel mehr erreichen zu können war es ein maßgeblicher Beitrag. Danke.

Ein herzliches Dankeschön an meine Freundin Lena für ihre Unterstützung, ihr Verständnis, ihre aufmunternden Worte und ihren Rückhalt während des Schreibens dieser Arbeit, was mir beim Fertigstellen eine große Hilfe war. Danke.

Die Auswirkungen des Fachkräftemangels im MINT-Bereich auf die Entwicklung des HR Business Partnerings – ein systemtheoretisches Modell

Zusammenfassung

1. Thematik und Forschungsfrage	1
1.1. Hinführung zur Thematik	1
1.1.1. Die Entwicklung des Personalmanagements	1
1.1.2. Die allgemeine Entwicklung des Fachkräftemangels bis zur Finanzkrise	6
1.1.3. Die Entwicklung des Fachkräftemangels im MINT-Bereich bis zur Finanzkrise	10
1.1.4. Die Zusammenführung von Fachkräftemangel und Business-Partnering	15
1.2. Überblick über den aktuellen Stand der Forschung	16
1.3. Forschungsfrage	17
2. Theoretischer Hintergrund, methodische Überlegungen und inhaltlicher Stand der Erkenntnisse	19
2.1. Theoretischer Hintergrund und methodische Überlegungen	19
2.1.1. Das Modell von Dave Ulrich	20
2.1.2. Die Systemtheorie	53
2.2. Inhaltlicher Stand der Erkenntnisse	76
2.2.1. Der aktuelle Stand der Erkenntnis im Bereich des Fachkräftemangels in Deutschland nach der Finanzkrise	76
2.2.1.1. Der aktuelle Stand des Fachkräftemangels im MINT-Bereich nach der Finanzkrise	85
2.2.2. Der aktuelle Stand der Erkenntnis über die Auswirkungen des Fachkräftemangels	90
2.2.3. Herangehensweisen zur Bekämpfung des Fachkräftemangels	97
2.2.4. Der aktuelle Stand des Business-Partnerings	112
2.2.5. Überblick über die zentralen Herausforderungen	134

3. Eigener Ansatz	137
3.1. Konzeption der Untersuchung, methodisches Vorgehen und methodischer Aufbau	138
3.1.1. Die Verbindung des Modells von Ulrich mit der Systemtheorie im Bereich der Reaktion auf den Fachkräftemangel	140
3.1.2. Erläuterung des theoretischen Ansatzes: Entwicklung eines systemtheoretischen Modells zur Annahme der weiteren Entwicklung des Business-Partnerings	142
3.1.3. Die Annahmen der Auswirkungen auf das Business-Partnering	144
3.1.3.1. Die Entwicklung der Zusammenarbeit in der operativen Arbeit	146
3.1.3.2. Die Entwicklung im Kompetenzaustausch und im interdisziplinären Verständnis	156
3.1.3.3. Die Entwicklung im Vertrauensverhältnis zwischen Führungskräften und Business-Partnern	166
3.1.3.4. Die strategische Entwicklung des Personalmanagements	178
3.1.3.5. Die strategische Entwicklung des Business-Partnerings	191
3.1.3.6. Überblick, Darstellung und Zusammenfassung der fünf Systemkreisläufe	204
3.2. Durchführung der Untersuchung	209
3.2.1. Die systemtheoretischen Annahmen und die verbundenen Kreisläufe	209
3.2.2. Die Entwicklung der Zusammenarbeit in der operativen Arbeit	209
3.2.3. Die Entwicklung im Kompetenzaustausch und im interdisziplinären Verständnis	213
3.2.4. Die Entwicklung im Vertrauensverhältnis zwischen Führungskräften und Business- Partnern	215
3.2.5. Die strategische Entwicklung des Personalmanagements	217
3.2.6. Die strategische Entwicklung des Business-Partnerings	220
3.3. Auswertung	224
3.3.1. Die Entwicklung der Zusammenarbeit in der operativen Arbeit	224
3.3.2. Die Entwicklung im Kompetenzaustausch und im interdisziplinären Verständnis	227
3.3.3. Die Entwicklung im Vertrauensverhältnis zwischen Führungskräften und Business- Partnern	230
3.3.4. Die strategische Entwicklung des Personalmanagements	232
3.3.5. Die strategische Entwicklung des Business-Partnerings	235
3.4. Interpretation	239
3.4.1. Der Fachkräftemangel als Chance zur Verbesserung des Business-Partnerings nach den Annahmen Ulrichs	239
3.4.2. Die (kritischen) Faktoren in den Entwicklungskreisläufen, deren Zusammenhänge und Verbesserungsansätze	239

3.4.2.1. Die Annahmen im Bereich: Die Entwicklung der Zusammenarbeit in der operativen Arbeit	240
3.4.2.2. Die Annahmen im Bereich: Die Entwicklung im Kompetenzaustausch und im interdisziplinären Verständnis	250
3.4.2.3. Die Annahmen im Bereich: Die Entwicklung im Vertrauensverhältnis zwischen Führungskräften und Business-Partnern	262
3.4.2.4. Die Annahmen im Bereich: Die strategische Entwicklung des Personalmanagements	272
3.4.2.5. Die Annahmen im Bereich: Die strategische Entwicklung des Business-Partnerings	286
3.4.2.6. Die Annahmen bezüglich des Gesamtsystems	301
3.4.3. Der Vergleich zwischen vermuteten Annahmen und tatsächlichen Werten	303
3.4.4. Bezug auf die Forschungsfragen	312
3.4.5. Anforderungen und Herausforderungen für Business-Partner im Entwicklungsprozess	314
3.4.6. Anforderungen und Herausforderungen für Führungskräfte im Geschäftsbereich	320
4. Resümee	325
4.1. Den Fachkräftemangel als Herausforderung und Chance sehen	325
4.2. Neue Herausforderungen für den Bereich Business-Partnering	327
5. Referenzen/ Quellen/ Literaturangaben/Studien	332
5.1. Literaturangaben und Quellen	332
5.2. Studien	342
6. Anhang	345

Zusammenfassung

Die beschriebene Entwicklung des Fachkräftemangels stellt für Organisationen eine wichtige Herausforderung dar – vor allem für diejenigen, die im MINT-Bereich tätig sind. Sie müssen auf ihn reagieren und geeignete Maßnahmen ergreifen um die Auswirkungen des Fachkräftemangels zu reduzieren. Neben politischen und bildungspolitischen Ansätzen spielt die Entwicklung der Zusammenarbeit des Linienmanagements und der Business-Partner hierbei eine zentrale Rolle. Ulrichs Modell des Business-Partnerings ist stärker als bisher umzusetzen. Linienmanagement und Business-Partner müssen ihre Zusammenarbeit ausgehend von der operativen Arbeit kontinuierlich zu einer langfristig strategischen Zusammenarbeit entwickeln. Unter Anwendung der beschriebenen Systemtheorie von Senge, Wolstenholme und Meadows wird ein fünf stufiges Gesamtsystem entwickelt um diese Zusammenarbeit zu erzielen. Das Modell berücksichtigt die fünf Disziplinen nach Senge nacheinander von Kreislauf zu Kreislauf. Bei der Entwicklung des Modells werden der beschriebene Stand der aktuellen Umsetzung der Zusammenarbeit, die Theorie Ulrichs und weitere Theorien und Ansätze aus den verschiedenen Bereichen des Personalmanagements berücksichtigt. Der Fachkräftemangel wirkt als externer Einflussfaktor in jedem Kreislauf auf das System ein. Zum aktuellen Stand der Zusammenarbeit und bezüglich des Fortschritts bei der (aktuellen) Umsetzung des Business-Partnerings nach Ulrich werden Annahmen zu jedem Kreislaufbestandteil des Gesamtsystems getroffen. Mit Hilfe einer Studie – welche Linienmanagement und Business-Partner nach verschiedenen Einschätzungen zur Kompetenz, Relevanz, Bearbeitung, zur Kundenzufriedenheit und zum Rollenprofil befragt – werden die Annahmen ausgewertet und überprüft. Hieraus und aus den Angaben beider Seiten können Rückschlüsse gezogen werden über den aktuellen Stand der Umsetzung, über (wahrgenommene) Kompetenzen, Prioritäten sowie über Hindernisse und Chancen, die es bezüglich einer weiteren Entwicklung des Business-Partnerings und damit der stärkeren Umsetzung der Theorie Ulrichs gibt. Vorhandene Kompetenzen, Verbesserungspotential und Entwicklungsnotwendigkeiten werden abgeleitet. Für Business-Partner und Führungskräfte des Linienmanagements werden Anforderungen und Herausforderungen im Entwicklungsprozess erläutert und unter systemtheoretischen Aspekten dargestellt. Ansatzpunkte zur Verbesserung werden herausgearbeitet. Gesamtzusammenhänge und Verknüpfungen innerhalb des Gesamtsystems sowie durch das Modell bereits erzielte Entwicklungsfortschritte werden dabei berücksichtigt. Belegt wird auch, dass das vorgeschlagene Entwicklungsmodell nach der Systemtheorie ein Gesamtsystem ist. Beschrieben wird, dass der Fachkräftemangel – besonders im MINT-Bereich – und seine Entwicklung für Organisationen eine große Herausforderung ist, die vor allem von Business-Partnern dazu genutzt werden kann, dass Ulrichs Ansatz des Business-Partnerings stärker umgesetzt wird. Die beschriebenen Auswirkungen des Fachkräftemangels für Organisationen sowie für die deutsche Wirtschaft lassen sich so reduzieren.

1. Thematik und Forschungsfrage

1.1. Hinführung zur Thematik

1.1.1. Die Entwicklung des Personalmanagements

Wie in anderen Wissenschaftsbereichen hat sich das Personalmanagement zu Beginn der Entwicklung zunächst mit Grundfragen befasst. In einem längeren Prozess sind in Untersuchungen viele Erkenntnisse entstanden, die Ansatzpunkte für neue Fragestellungen boten. Nach und nach sind auch angrenzende Themenbereiche eingeschlossen worden. Sie stammen aus den Wissenschaftsbereichen der Sozialwissenschaften, der Psychologie, der Pädagogik, der Organisationswissenschaft, der Soziologie und besonders der Betriebswirtschaftslehre, der das Personalmanagement zugeordnet und eng verbunden ist. Diese Wissenschaftsbereiche mit ihren verschiedenen Ansätzen sowie insbesondere die Integration gewonnener Erkenntnisse haben zu einer stetigen Weiterentwicklung der einzelnen Teilbereiche des Personalmanagements geführt. Es erfolgte eine Diversifikation, die zunächst durch interdisziplinäre Ansätze und damit auf der Anwendung bereits vorhandener Erkenntnisse unter den Gesichtspunkten des Personalmanagements beruht (Becker, 2009, 29). Die Entwicklung des Personalmanagements seit den Anfängen soll im Folgenden kurz dargestellt werden. Hierbei wird sich vor allem auf die immer neu hinzukommenden Aufgaben und Themenfelder fokussiert und zwar soweit sie für die Kernpunkte dieser Arbeit von Bedeutung sind. Die steigende Komplexität und die Herausforderung einer umfassenden Bewältigung lassen ein systematisches und strategisches Personalmanagement notwendig werden. Ulrich liefert mit seinem Modell des Business-Partnerings einen bedeutenden Ansatz zur strategischen Entwicklung des Personalmanagements und zur Erlangung eines strategischen Einflusses des Personalmanagements in Organisationen. Mit seinem Modell schreibt Ulrich dem Personalmanagement eine neue Rolle zu; es wird in Kapitel 2.1.1. genauer dargestellt.

Auch wenn erste Ansätze im Bereich des Personalmanagements seit jeher vorhanden waren, wird die Entstehung des Personalmanagements um das Jahr 1900 datiert. Der Ansatz von Frederic W. Taylor mit seinem Ziel der wissenschaftlichen Betriebsführung – dem Scientific Management und dem nach ihm benannten Taylorismus – umfasste vor allem seine Überlegungen zur maximalen Arbeitsteilung. „Die strikte Trennung von Denken und Handeln beziehungsweise von Planen und Ausführen ist in dieser Idee [bereits] eingeschlossen“ (Kolb, Burkart & Zundel, 2010, 10). Seine Ansätze enthielten bereits Grundlagen aus den Bereichen der Personalauswahl, der Unterweisung von Mitarbeitern*, leistungsbezogene Bezahlung, äußere Einflüsse auf die Arbeit sowie Spezialisierung (Kolb, Burkart & Zundel, 2010, 11). Die Personalauswahl basierte auf der Überzeugung, dass (potentielles) Personal durch Testung und Assessments den seinen Qualifikationen entsprechenden Positionen zugewiesen und dadurch deren Performance gesteigert werden kann (Ulrich, 1997, 239-240). Der Ansatz des Trainings und der Personalentwicklung beruhte auf der Idee, im Arbeitsalltag benötigte Fähigkeiten und Kompetenzen durch angemessene Trainingsprogramme zu entwickeln (Ulrich, 1997, 240). Leistungsbezogene Bezahlung sollte, sofern sie entsprechend ausgestaltet ist, erfolgen, weil man annahm, dadurch eine mögliche

* Aus Gründen der Lesbarkeit wird bei Personenbezeichnungen in dieser Arbeit immer die männliche Form genutzt, die weibliche Form ist selbstverständlich mit eingeschlossen.

Steigerung der Motivation sowie der Steuerung von Verhalten und Ergebnissen zu erzielen. Durch leistungsbezogene Bezahlung können Ziele des Managements auch zu Zielen der Mitarbeiter werden (Ulrich, 1997, 240).

Zur gleichen Zeit „entwickelte Gilbreth die systematischen Arbeits- und Zeitstudien und Ford führte die Fließbandarbeit in der Automobilindustrie ein“ (Kolb, Burkart & Zundel, 2010, 11). In der Human Relations Bewegung – der nächsten Entwicklungsphase des Personalmanagements – wurde unter anderem durch den Hawthorne-Effekt die Bedeutung von Gruppen und sozialen Normen entdeckt. Ihnen wurde ein entscheidender Einfluss auf die Leistung von Mitarbeitern zugeschrieben. Der Einfluss durch die „äußeren Arbeitsbedingungen, die Arbeitsorganisation oder die materiellen Anreizsysteme“ wurde hingegen als geringer eingestuft (Kolb, Burkart & Zundel, 2010, 11).

Einen weiteren Meilenstein in der Erforschung der Leistungsfähigkeit von Mitarbeitern setzte Maslow um 1950 mit der Vorstellung seiner Bedürfnispyramide. Mit ihr hat er auch im Bereich des Personalmanagements eine neue Sichtweise und Vorstellung vom Menschen in der Arbeitswelt angeregt (Kolb, Burkart & Zundel, 2010, 11). Ab diesem Zeitpunkt – und besonders in der jüngeren Entwicklungsgeschichte des Personalmanagements – lassen sich, getrieben vom wirtschaftlichen, technischen, sozialen und politischen Wandel, verschiedene Entwicklungsphasen des Personalmanagements unterscheiden (Kolb, Burkart & Zundel, 2010, 11-12). Sie werden mittlerweile auch immer stärker durch die Globalisierung beeinflusst (Dessler, 2013, 31). Die Entwicklungsphasen des Personalmanagements schließen sich an die Entwicklungen im Bereich Management an. Sich aus diesen ergebende personalwirtschaftliche Herausforderungen versuchen sie abzufangen.

Wunderer und Dick haben die Entwicklungsphasen des Personalmanagements beginnend bei 1950 in Dekaden eingeteilt und die jeweiligen Schwerpunktaufgaben aufgelistet (Kolb, Burkart & Zundel, 2010, 13) – siehe Abbildung A1. Diesen stellen Kolb, Burkart und Zundel die Entwicklungen im Bereich des Managements in Dekaden ab 1960 gegenüber. Für die 1970er Jahre haben sie jedoch keine Angabe vorgenommen (Kolb, Burkart & Zundel, 2010, 12) – siehe Abbildung A2.

Nach Wunderer und Dick sind die 1950er Jahre vor allem die Phase der Verwaltung mit den Schwerpunkten Personalverwaltung und Sozialleistungen (Kolb, Burkart & Zundel, 2010, 13). Personalabteilungen hatten somit nur eine untergeordnete Rolle und Funktion. Vom Management wurde die Personalabteilung primär mit administrativen Aufgaben und der Verwaltung des Personals der Organisation in Verbindung gebracht. Zentrale Aufgaben waren die Verwaltung der Löhne sowie die Einstellung und Verwaltung der Arbeitsverträge. Bemühungen die besten Bewerber für zu besetzende Positionen zu finden sowie die Personalentwicklung von Mitarbeitern mit Potential beziehungsweise guter Leistung spielten zu diesem Zeitpunkt keine wichtige Rolle. Das Management schrieb der Personalabteilung in dieser Phase keine strategische Rolle zu. Zudem wurde diese vom Personalmanagement nicht angestrebt (Becker, Huselid & Ulrich, 2001, 3).

Erste Ansätze hierzu fanden aber bereits in den 1960er Jahren statt. Wunderer und Dick sehen in diesem Jahrzehnt die Zeit der Etablierung. Zusätzlich zu den bisherigen Aufgaben des Personalmanagements kommen – wie auch in jeder weiteren Dekade – neue hinzu. Die Schwerpunktaufgaben verlagern sich dabei jeweils auf die hinzukommenden Aufgaben. In den 1960er Jahren lagen sie im Bereich Personalbeschaffung, betriebliches Bildungswesens und Arbeitsplatzgestaltung beziehungsweise Ergonomie. Durch Bemühungen, den Einfluss der Personalabteilung auf den Beitrag zur Leistungsfähigkeit einer Organisation zu messen, begann

die Entwicklung und Diversifikation des Personalmanagements (Becker, Huselid & Ulrich, 2001, 3). Sie ist bis heute nicht abgeschlossen. Forschungen und Untersuchungen wurden mit dem Ziel durchgeführt, individuelle Mitarbeiterleistungen und somit letztendlich die Performance einer Organisation zu verbessern. Diese ersten Ansätze umfassten insbesondere die Bereiche der Auswahl der Mitarbeiter und der anreiz- und leistungsbezogenen Bezahlung (Becker, Huselid & Ulrich, 2001, 3). Mit diesem ersten Schritt wurde die Grundlage dafür gelegt, Mitarbeiter einer Organisation als Wettbewerbsvorteil zu verstehen (Becker, Huselid & Ulrich, 2001, 4). Im Bereich des Managements steht in den 1960er Jahren die Entwicklung der Management-by-Konzepte im Mittelpunkt (Kolb, Burkart & Zundel, 2010, 11).

Die 1970er Jahre sind im Bereich des Personalmanagements durch die Humanisierung und die Schwerpunkte Arbeitsorganisation, erweiterte Mitbestimmung beziehungsweise Partizipation, kooperative Mitarbeiterführung und Personalentwicklung geprägt (Kolb, Burkart & Zundel, 2010, 12-13). In den 70er und 80er Jahren war dies vor allem eine Reaktion auf die Stärkung der Arbeitnehmerseite. Diese erfolgte durch Gesetzgebung, Arbeitsgerichte und die Organisation in Betriebsräten und Gewerkschaften (Claßen & Kern, 2010, 53). Gegen Ende der 1970er Jahre wurden im Bereich des Personalmanagements vier Kernaktivitäten beschrieben: die Personalbesetzung (staffing), die Personalentwicklung (development) sowie die Personalbewertung (appraisal) und die Personalvergütung (rewards) (Ulrich, 1997, 240).

Die 1980er Jahre waren beim Personalmanagement die Dekade der Ökonomisierung. IT im Personalbereich, quantitatives Personalcontrolling und Flexibilisierung kamen zusätzlich hinzu. Im Bereich Management wurde diese Dekade durch das 7-S-Modell geprägt (Kolb, Burkart & Zundel, 2010, 12-13). Forschung zur anreiz- und leistungsbezogenen Bezahlung sowie der Mitarbeiterauswahl hat Reichweite und Aufgabenfelder von Personalabteilungen erhöht. Ein erster Einblick in die Komplexität einer strategischen Dimension von Personalabteilungen wurde erzielt. Eine Veränderung in Denken und Anspruch – vor allem im strategischen Bereich des Personalmanagements – hatte zunächst aber nicht stattgefunden. Zusätzlich wurden auch die Bereiche Organisationsdesign und Kommunikation angeführt, die durch den notwendigen Informationsaustausch mit Mitarbeitern zu einem Teil der HR Agenda geführt haben (Ulrich, 1997, 240).

Die Entwicklung im strategischen Bereich setzte erst in den 1990er Jahren ein (Becker, Huselid & Ulrich, 2001, 3-4). Bereits zu Beginn der 1990er Jahre „findet eine Abkehr von der bis dahin weitestgehend präferierten funktional organisierten Personalabteilung (Planung, Beschaffung, Verwaltung, Entwicklung, Abrechnung, Arbeitsrecht, Sozialwesen – mit Werksbücherei) statt, wie sie vor allem bis in die Achtziger und teilweise noch bis in die späten Neunziger Jahre gelehrt und in der Praxis gelebt wurde“ (Claßen & Kern, 2010, 107). Diese Restrukturierungsphase geht mit der Aufgabenausweitung auf die Bereiche Personalbetreuung, dezentrale Personalarbeit, Zusammenarbeit beziehungsweise Teamarbeit, Führen mit Zielen, Gesundheitsmanagement, Internationalisierung, qualitatives Personalcontrolling, Organisationsentwicklung und Organisationskultur im Personalbereich einher (Kolb, Burkart & Zundel, 2010, 12-13). Mitarbeiternähe, Flexibilität, schnellere Problemlösung und letztendlich ein Erlös aus dem Personalmanagement und deren Abteilung sollten ab diesem Zeitpunkt erzielt werden. Mit dieser Entwicklung treten auch die Begriffe Profit-Center und Wertschöpfungs-Center in den Vordergrund (Claßen & Kern, 2010, 107). In den 1990er Jahren wurde zusätzlich ein tiefer gehender Fokus auf Strategie, Tragweite und Bedeutung eines systematischen Personalmanagements gelegt (Becker, Huselid & Ulrich, 2001, 4). Vom Management wurden

Mitarbeiter zu diesem Zeitpunkt bereits als strategischer Wert beziehungsweise als strategische Ressource gesehen. Diese Entwicklung führte jedoch noch nicht dazu, dass nennenswerte Investitionen in Fähigkeiten des Personals erfolgten (Becker, Huselid & Ulrich, 2001, 4). Grundlagen für Entwicklung und Einsatz der Personalentwicklung inklusive der dafür notwendigen Strategien wurden zu diesem Zeitpunkt gelegt (Ulrich, Allen, Brockbank, Younger & Nyman, 2009, xii). Diese Veränderung ging mit dem Wandel des Strukturvorschlages und dem Begriff der virtuellen Personalabteilung einher. Die Effizienz und die Organisation der Personalabteilung sollten verändert werden. Dabei wurden Personalaufgaben teilweise auf Mitarbeiter und Führungskräfte übertragen. Zusätzlich zum Übertragen von Personalaufgaben innerhalb der Organisation wurde auch der Transfer nach außen in Gang gesetzt. Es erfolgte ein Nachziehen zum anglo-amerikanischen Raum (Claßen & Kern, 2010, 109). Outsourcing und zunehmende Strategiefokussierung lassen erkennen, dass Tätigkeiten der Personalabteilung von Managern außerhalb und innerhalb der Personalabteilung selbst als Bestandteil des größeren Systems der Implementierung einer Organisationsstrategie gesehen wurden (Becker, Huselid & Ulrich, 2001, 4). Schrittweise wurden die Auswirkungen der Koordinierung dieser Systemteile untersucht und in die Implementierung einer Organisationsstrategie eingebunden. Nach und nach entwickelte man erste Schritte des aktiven Managements und Messinstrumente. Man versuchte einerseits die Relation zwischen dem HR-System und der Strategieimplementierung und andererseits Auswirkungen auf die Performance der Organisation zu bewerten (Becker, Huselid & Ulrich, 2001, 4). In diesem Entwicklungsprozess rückte auch die Bewertung des Passens zwischen den Systemteilen des Personalmanagements und der Organisationsstrategie als Ganzes zunehmend in den Vordergrund (Becker, Huselid & Ulrich, 2001, 3). In den Fokus gelangten damit auch die Bereiche der gemeinsamen Organisationsentwicklung und des Business-Partnerings. Dessen primäres Ziel ist es einen Wertbeitrag zum Organisationserfolg zu leisten (Ulrich, Allen, Brockbank, Younger, Nyman, 2009, xii). Das von Dave Ulrich 1997 entwickelte Modell des Business-Partnerings hat die Entwicklung des Personalmanagements bis heute nachhaltig und prägend beeinflusst. Im Kern beschreibt Ulrichs Theorie die Notwendigkeit der koordinierten Zusammenarbeit zwischen Organisationsführung beziehungsweise den einzelnen Fachabteilungen und ihren verantwortlichen Führungskräften mit der Personalabteilung und besonders den Business-Partnern. Zentral dabei ist die strategische Einbindung der Personalabteilung in die Organisation und die Organisationsentwicklung in längerfristigem Rahmen. Damit verbunden ist auch die Beteiligung bei der Entwicklung von Organisationsstrategie und Organisationsbereichsstrategie (Ulrich & Brockbank, 2009). Aufgrund der zentralen Bedeutung des Business-Partnering Modells von Ulrich in dieser Arbeit erfolgt eine ausführlichere Beschreibung später. Der Fokus im Bereich Management lag in den 1990er Jahren auf dem Lean Management, dem Qualitätsmanagement und dem Business Reengineering (Kolb, Burkart & Zundel, 2010, 12).

Die erste Dekade im neuen Jahrtausend wurde vom unternehmerischen Personalmanagement und ersten Umsetzungsansätzen des Business-Partnerings beherrscht. Dabei waren die Aufgabenbereiche variable Entgeltsysteme, Mitarbeiterbindung (inklusive Familienförderung und Work-Life-Balance, Managing Diversity sowie Aging Workforce), Kompetenz-, Nachfolge- und Talent Management, Prozessoptimierung und E-HRM, Umgang mit (plötzlichen) Krisen, Beschäftigungsgesellschaften, Human Capital Management und Balanced Scorecard zentrale Themenschwerpunkte. Letzteres war zu Beginn des neuen Jahrtausends ebenfalls ein zentrales Element im Bereich Management (Kolb, Burkart & Zundel, 2010, 12-13).

In der zweiten Dekade trat im Bereich des Managements das nachhaltige Management in den Vordergrund. Im Bereich des Personalmanagements war es das nachhaltige Personalmanagement. Die dazugehörigen Aufgaben waren der Wertschöpfungsbeitrag des Personalmanagements, die langfristigen Wirkungen personalwirtschaftlicher Aktivitäten sowie ethische Aspekte und gesellschaftliche Verantwortung. Kolb, Burkart und Zundel hielten es zudem für möglich, dass sich weitere Schwerpunktaufgaben in den 10er Jahren ergeben könnten (Kolb, Burkart & Zundel, 2010, 12-13).

Obwohl diese neuen Aufgaben hinzukamen und bewältigt werden mussten, war unter Berücksichtigung der Herausforderungen auch bei den mittlerweile klassischen Aufgaben im Personalmanagement eine Verbesserung zu erzielen. Dies trifft beispielsweise zu auf die Bereiche der obersten Führungsebene (executive development), Rekrutierung und Besetzung (recruiting and staffing), Training, Aus- und Weiterbildung (training and education), Vergütung und Anerkennung (reward and recognition), leistungsbezogene Bezahlung (performance management), Mitarbeiterbeziehungen (employee relations), Arbeitsverhältnisse (labor relations) und Vielfalt (diversity) (Ulrich, 1997, 240). In den letzten Jahren hat sich hierbei besonders der (drohende) Fachkräftemangel als eine zentrale Schwerpunktaufgabe im Bereich des Personalmanagements herauskristallisiert. Bei dieser Herausforderung wird angenommen, dass sie auch über das zweite Jahrzehnt hinaus bestehen und sogar noch an Relevanz gewinnen wird. Besonders in bestimmten beruflichen Bereichen und Branchen und allen voran im MINT-Bereich wird dies der Fall sein (Prognos, 2015). Beides, die allgemeine Entwicklung des Fachkräftemangels und speziell der im MINT-Bereich, werden ebenfalls später ausführlicher dargestellt.

Die beschriebene Entwicklung des Personalmanagements seit den 1950er Jahren zeigt eine Erweiterung mit immer neuen Schwerpunktaufgaben ohne vorherige Aufgabenbereiche redundant werden zu lassen. Die Summe der Aufgabenbereiche hat dadurch deutlich zugenommen. Damit haben sich auch die Anforderungen an Personalabteilungen erhöht. Besonders durch die notwendige Koordination und den zunehmenden Zusammenhang einzelner Teilbereiche ist auch die Komplexität gestiegen. Zusätzlich sind in letzter Zeit vor allem Schwerpunktaufgaben hinzugekommen, die von der Personalabteilung nicht alleine bewältigt werden können, weil es einer engen Zusammenarbeit mit anderen Fachabteilungen innerhalb einer Organisation bedarf. Dies trifft auf die Entwicklung von Mitarbeitern als strategisch wichtige Ressource, die Fähigkeit von Organisationen Humankapital effizient einzusetzen und zur richtigen Zeit die richtigen Mitarbeiter am richtigen Arbeitsplatz zu haben (Ulrich & Brockbank, 2005, 196) ebenso zu wie für den Umgang mit dem Fachkräftemangel. Für Personalabteilungen ergeben sich hierdurch neue Schwerpunkte und die Notwendigkeit im Bereich des Business-Partnerings Fortschritte zu erzielen, damit sich Organisationen auf zukünftige Herausforderungen vorbereiten können (Clardy, 2008, 184). Kernpunkt des zukünftigen Personalmanagements ist Entwicklung eines systematischen Überblicks, umfassende Herangehensweise und eine systematische Strategie. Zur weiteren strategischen Entwicklung und zur Erlangung eines größeren strategischen Einflusses verbunden mit einem größeren Wertschöpfungsbeitrag des Personalmanagements wird ein systematisches Modell zur eigenen Weiterentwicklung und stärkeren Umsetzung im Bereich des Business-Partnerings benötigt. Da dieses die beschriebenen und immer komplexer werdenden Aufgaben zu umfassen hat, bietet sich ein hierarchisches und systematisches Modell auf

systemtheoretischer Basis an. Die Entwicklung des Personalmanagements im Allgemeinen und vor allem im MINT-Bereich verdeutlicht die strategische Relevanz sowohl für das Personalmanagement als auch für die Organisationen. Die Entwicklung des Fachkräftemangels eröffnet auch Chancen um Ulrich Theorie mit einem systematischen Modell stärker umsetzen zu können. Die Entwicklung des Fachkräftemangels bis zur Finanzkrise wird zunächst im Allgemeinen – Kapitel 1.1.2. – und anschließend im MINT-Bereich – Kapitel 1.1.3. – ausführlich thematisiert. Die zeitliche Begrenzung ergibt sich aus verschiedenen Gründen. Zunächst verdeutlicht die Entwicklung des Fachkräftemangels vor der Finanzkrise im Allgemeinen, insbesondere aber im MINT-Bereich mit seiner Vorreiterrolle die Notwendigkeit der Weiterentwicklung des strategischen Personalmanagements und des Business-Partnerings nach Ulrich. Die Zusammenführung des Fachkräftemangels mit dem Business-Partnering wird in Kapitel 1.1.4. erläutert. Die in den Kapiteln 2.2.1. und 2.2.1.1. dargestellte prognostizierte Entwicklung des Fachkräftemangels im Allgemeinen und insbesondere im MINT-Bereich nach der Finanzkrise ist unterstützende Grundlage des erarbeiteten Modells.

1.1.2. Die allgemeine Entwicklung des Fachkräftemangels bis zur Finanzkrise

Debatte, Diskussion und Auseinandersetzung mit Existenz und Ausmaß des Fachkräftemangels bestehen bereits seit Beginn der 1980er Jahre. Die Auseinandersetzung mit dem Fachkräftemangel ist dabei bisher stets von der gesamtwirtschaftlichen Lage und Entwicklung abhängig gewesen. So wurde beispielsweise das Ausmaß und der drohende Mangel an Fachkräften in der Aufschwungphase bis zum Ausbruch der Finanzkrise im Jahr 2008/2009 intensiv thematisiert (Mesaros, Vanselow & Weinkopf, 2009, 4). Die Finanzkrise stellt für die Situation des Fachkräftemangels einen relevanten Einschnitt dar. Daher wird im Folgenden zunächst die Entwicklung des Fachkräftemangels im Allgemeinen und für den MINT-Bereich im Speziellen vor der Finanzkrise dargestellt. Die Darstellung der Entwicklung des Fachkräftemangels in beiden Bereichen nach der Finanzkrise erfolgt später in den Kapiteln 2.2.1. und 2.2.1.1..

Eine Studie aus dem Jahr 2007 kommt zu dem Ergebnis, dass „der Fachkräftemangel [...] für das Personalmanagement keine abstrakte Bedrohung mehr [ist], sondern eine konkrete Herausforderung: Auf die meisten Unternehmen wirkt sich der Mangel an Fachkräften bereits heute spürbar aus“, was in einer Umfrage 70% der befragten Organisationen angaben (Geighardt, 2007, 6) – siehe Abbildung A3. Zudem vermuteten 16% der befragten Organisationen den Fachkräftemangel in spätestens einem Jahr, 42% in ungefähr zwei bis drei Jahren und 26% der Organisationen diesen in vier bis neun Jahren zu spüren. 16% gaben an, dass der Fachkräftemangel keine Auswirkungen auf die eigene Organisation haben wird (Geighardt, 2007, 7) – siehe Abbildung A4.

Das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) ermittelte die Zahl der offenen Stellen in Deutschland im Herbst 2005 mit 1,14 Millionen und im Herbst 2006 bereits mit 1,4 Millionen. Die Vakanzzeit hat sich in diesem Zeitraum verlängert, die schwer besetzbaren Vakanzen stiegen deutlich an (Kettner & Spitznagel, 2007, 1), allein die geplante Suchzeit blieb gleich (Kettner, 2007, 1-2). Trotz des Rückgangs der offenen Stellen auf 1,22 Millionen im Herbst 2007 kam es zu einem weiteren Anstieg schwer besetzbarer Vakanzen (Kettner & Spitznagel, 2008, 1). Die Auswirkungen der Finanzkrise führten zu einem Rückgang offener Stellen; zunächst auf eine

Million (Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, 2008), danach folgte ein noch weiterer Rückgang (Mesaros, Vanselow & Weinkopf, 2009, 9).

Der Vergleich verschiedener Studien zeigt deutliche Unterschiede im Ausmaß des dort festgestellten Fachkräftemangels. Als Gründe hierfür werden unterschiedliche Fragestellungen und unterschiedliche Interessenlagen genannt (Mesaros, Vanselow & Weinkopf, 2009, 4). Die Studien weisen auch Unterschiede im Bezug auf die verschiedenen Regionen und Branchen auf. Im IAB-Betriebspanel von 2007 wird eine Nichtbesetzung aller Fachkräftestellen in Deutschland von 19% aufgeführt. Die Bereiche Kredit- und Versicherungsgewerbe (33%) und knapp dahinter organisationsnahe Dienstleistungen (30%) sind deutlich überdurchschnittlich vertreten (Fischer, et.al., 2008, 41) – siehe Abbildung A5.

Für Nordrhein-Westfalen kommt die Studie der Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung (GIB) für das Jahr 2007 zu einem deutlich hiervon abweichenden Ergebnis; nur 1% der Organisationen konnten offene Stellen wegen Bewerbermangels im vorhergehenden Jahr nicht besetzen. Zusätzlich ergab sich im Rahmen dieser Studie, dass nur 9% der Organisationen davon ausgehen, dass der Bedarf an Fachkräften in Zukunft kaum noch zu decken sein wird (Mesaros, Vanselow & Weinkopf, 2009, 12) – siehe Abbildung A6.

In einer deutschlandweit durchgeführten Studie der Deutschen Industrie und Handelskammer (DIHK) vom Herbst 2007 gaben im Bereich Handel 22% und im Bereich Bauwirtschaft 27% der befragten Organisationen an offene Stellen nicht besetzen zu können. Damit lagen die Werte fast doppelt so hoch wie in der Studie des GIB für Nordrhein-Westfalen (13% und 14%). Diese deutlichen Unterschiede allein mit den unterschiedlichen Regionen der Befragung zu begründen erscheint wenig plausibel (Mesaros, Vanselow & Weinkopf, 2009, 12), zumal das IAB-Betriebspanel aus dem Jahr 2007 auf 14% und 17% kommt (Fischer, et.al., 2008, 41). Hier zeigt sich, dass Zahlen und Angaben bezüglich des Fachkräftemangels mit Sorgfalt zu betrachten sind. Zudem wird erkennbar, dass regional deutliche Unterschiede im Bereich des Fachkräftemangels im Allgemeinen sowie branchenspezifisch gegeben sind.

Die genannte DIHK-Studie kommt zu dem Ergebnis, dass der Fachkräftemangel im Süden Deutschlands „bereits ein nahezu branchenweites Phänomen“ ist (Deutscher Industrie- und Handelskammertag, 2007, 9). 48% der Organisationen im Bereich Industrie, 39% im Bereich der Dienstleistungen und 32% im Baugewerbe gaben an keine geeigneten Mitarbeiter finden zu können (Deutscher Industrie- und Handelskammertag, 2007, 9). Im Norden sind vor allem Dienstleistungen (33%) und im Westen und Osten die Bereiche Industrie (37% bzw. 33%) und das Baugewerbe (26% bzw. 25%) betroffen (Deutscher Industrie- und Handelskammertag, 2007, 10). Festgestellt wird weiter die Existenz von Problemen der Stellenbesetzung bei allen Qualifikationsniveaus; festgemacht werden sie an den Bildungsabschüssen. Am schwierigsten ist die Stellenbesetzung mit geeignetem Personal im Bereich der beruflichen Aus- und Weiterbildung; die Besetzung mit akademischen Fachkräften ist deutlich weniger schwierig – was auch an der geringeren Nachfrage in diesem Bereich festgemacht wird (Mesaros, Vanselow & Weinkopf, 2009, 14). Immerhin 13% der Organisationen gaben allerdings auch an Schwierigkeiten bei der Besetzung offener Positionen zu haben, für die keine Berufsausbildung erforderlich ist (Deutscher Industrie- und Handelskammertag, 2007, 19). Durch eine sich verändernde Nachfrage hatte diese Qualifikationsgruppe auf dem Arbeitsmarkt zudem zunehmend Schwierigkeiten.

Nach einer Studie des Instituts der Deutschen Wirtschaft von 2008 gaben 32,2% der befragten Organisationen für 2008 und 27,7% für 2009 an, eine Erhöhung des Personalbestandes zu beabsichtigen; 10,8% beziehungsweise 10,3% wollten ihn dagegen reduzieren, 38,8% und 24,4% wollten ihn unverändert beibehalten (Werner, 2008, 2) – siehe Abbildung A7. Als Grund für die beabsichtigte Erhöhung wird vor allem eine gesteigerte Nachfrage nach höher qualifiziertem Personal und speziell auf beruflich ausgebildeten Mitarbeitern und Akademikern genannt. Die Nachfrage nach Personal ohne Berufsabschluss wird als rückläufig angesehen. Aus der Tatsache, dass 34,5% der Organisationen die Qualifikationsgruppe ohne berufliche Ausbildung für nicht relevant halten folgt die Notwendigkeit einer zumindest beruflichen Ausbildung (Werner, 2008, 3) – siehe Abbildung A8. 38% der befragten Organisationen beschäftigen keine Mitarbeiter ohne Berufsausbildung (Werner, 2008, 4). Deutlich mehr Organisationen wollen den Personalbestand mit qualifiziertem Personal aufstocken; dabei wollen die Organisationen häufiger Personen mit einem beruflichen Abschluss einstellen (36,1%) als Personen mit akademischer Ausbildung (32,3%) (Werner, 2008, 3). Bei geplanter unveränderter Beschäftigung lag die Qualifikationsgruppe mit Berufsabschluss ebenfalls höher (41,4% zu 36,5%). Ein anderes Bild zeigt sich lediglich bei der geplanten Reduktion von Mitarbeitern mit beruflicher (6,2%) und mit akademischer Qualifikation (5%). Nur 1,1% der Organisationen halten Mitarbeiter mit Berufsabschluss für nicht relevant, bei Akademikern sind es dagegen 10,3% (Werner, 2008, 3). Diese Zahlen zeigen deutlich, dass Organisationen höher qualifiziertes Personal und hier besonders im Bereich der beruflichen Ausbildung suchen und aufbauen möchten (Werner, 2008, 3). Logische Folge ist, dass die Anzahl der Ausbildungsverträge von 2005 bis 2007 deutlich gestiegen ist und mehr Ausbildungsverträge abgeschlossen wurden. Nur knapp mehr als jede fünfte Organisation (21,2%) will weniger Auszubildende einstellen (Werner, 2008, 4) – siehe Abbildung A9.

Trotz der deutlichen Unterschiede in den verschiedenen Studien lässt sich feststellen, dass der Fachkräftemangel bereits vor der Finanzkrise 2008 als Problemfeld mit großem Entwicklungs- und Problempotential gesehen wurde. Zwar lag zu diesem Zeitpunkt größtenteils kein flächendeckendes Problemfeld vor, in bestimmten Regionen und vor allem in einigen Berufsfeldern, wie beispielsweise im MINT-Bereich oder in dem der Pflege, bestand bereits zu diesem Zeitpunkt eine deutliche Ausprägung (Ostwald, et.al., 2010). Der MINT-Bereich wurde zu diesem Zeitpunkt bereits stark öffentlich diskutiert, während dies in anderen Branchen – allen voran der Pflegebereich – weniger stark thematisiert (Mesaros, Vanselow & Weinkopf, 2009, 10-11). Selbst zu Beginn der Finanzkrise 2008 stieg der Mangel weiter an während er in anderen Bereichen zunächst konstant blieb (Mesaros, Vanselow & Weinkopf, 2009, 13). Die für den Fachkräftemangel angeführten Gründe waren bereits zu diesem Zeitpunkt vielfältig, sie umfassten die gleichen Problemfelder wie in späteren Untersuchungen und gingen bereits über zyklische beziehungsweise temporäre Gründe hinaus; besonders zeigte sich dies bei stark expandierenden Branchen und solchen mit schwankenden Absolventenzahlen (Eichhorst, & Thode, 2002, 20). Ein weiterer bereits zu diesem Zeitpunkt angeführter Grund ist der demografische Wandel; eine sinkende Erwerbsbevölkerung und eine alternde Gesellschaft wirken sich negativ auf den Arbeitsmarkt aus und verstärken den Fachkräftemangel (Kettner & Spitznagel, 2008, 8). Für das folgende Jahrzehnt – die 10er Jahre – wurden negative Auswirkungen wegen des zunehmenden Nachwuchsmangels, des steigenden Durchschnittsalters in Organisationen und sogar im Hinblick auf die Absatzmärkte gesehen (Mesaros, Vanselow & Weinkopf, 2009, 21).

Ein weiteres Hauptproblem stellte der Trend zu höheren und differenzierteren Qualifikationsanforderungen dar, der sich durch immer anspruchsvollere Arbeitsplätze und Arbeitsinhalte ergeben (Mesaros, Vanselow & Weinkopf, 2009, 21); sie verändern sich durch Globalisierung, Tertiärisierung, Verwissenschaftlichung und Informatisierung (Mesaros, Vanselow & Weinkopf, 2009, 7). Die in den 1990er Jahren einsetzende Bildungsstagnation mit besonderen Auswirkungen auf die Gruppe der beruflich Qualifizierten – deren Quote im Gegensatz zur Akademikerquote nicht weiter erhöht werden konnte – trägt zusätzlich zum weiteren Fachkräftemangel auf diesem Qualifikationsniveau bei (Mesaros, Vanselow & Weinkopf, 2009, 21). Die Stagnation im Bereich der beruflichen Bildung beeinflusst – wie beschrieben – den Bereich, in dem Organisationen am intensivsten nach Fachkräften suchen.

Bereits zu diesem Zeitpunkt bestand beim Personalmanagement weitgehend Einigkeit darüber, dass der Fachkräftemangel zu steigenden Personalkosten führen wird. Im Jahr 2007 waren bereits 81% der Personalmanager dieser Ansicht, rund jeder zwölfte (8%) meinte, dies sei bereits der Fall. Knapp die Hälfte der befragten Personalmanager (47%) fürchtete für die Zukunft eine Verlangsamung des Innovationsprozesses und eine unflexiblere Reaktionsmöglichkeit auf Marktveränderungen. Dagegen wurden Auswirkungen für die Kundenbindung und die Qualität der Produkte als unwahrscheinliches Szenario gesehen (Geighardt, 2007, 8) – siehe Abbildung A10; hier ist das Management auch nicht bereit Abstriche hinzunehmen mit der Folge einer steigenden Belastung in der Gesamtbelegschaft und speziell im Bereich Personalmanagements. Trotz der schwierigen Situation auf dem Arbeitsmarkt spürt das operative Personalmanagement „Druck ihrer internen Kunden, Personal in passender Qualität“ und Quantität bereitzustellen (Geighardt, 2007, 8-9). Personalmanager sahen sich dieser Situation damals jedoch nicht wehrlos ausgeliefert, sie fühlten sich durch verschiedene Maßnahmen in der Lage dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken (Geighardt, 2007, 5). Maßnahmen waren hier hauptsächlich externes Personalmarketing, Aus- und Weiterbildung sowie Förderung der Mitarbeiter (Geighardt, 2007, 5), jedoch wurden nicht alle Maßnahmen zur Bekämpfung des Fachkräftemangels ausreichend umgesetzt, die von Personalmanagern als sinnvoll erachtet wurden; besonders zu nennen sind hier Vereinbarkeit von Beruf und Familie sowie Sicherstellung der Arbeitsfähigkeit älterer Mitarbeiter (Geighardt, 2007, 5). Andere Studien benennen zusätzlich oder alternativ andere Möglichkeiten zur Reduktion des Fachkräftemangels, wie beispielsweise Ansätze auf politischer Ebene (durch Förderung qualifizierter Einwanderung und Verbesserung des Bildungssystems), besseres Ausschöpfen des Erwerbersonenpotentials, gezieltere Personalrekrutierung, Steigerung der Arbeitsplatzattraktivität (zum Beispiel durch Gehalt, Karrieremöglichkeiten und Betriebsklima), attraktive Arbeitsbedingungen und bessere Bindung von Mitarbeitern (Mesaros, Vanselow & Weinkopf, 2009, 5). Aus der Gesamtbetrachtung der Studien ergibt sich, dass die einzelnen Ansätze zur Reduktion des Fachkräftemangels zu diesem Zeitpunkt bereits bekannt waren; sie wurden jedoch aus unterschiedlichen Gründen nicht konsequent angewendet, obwohl qualifiziertes Personal bereits damals als Schlüsselfaktor für hochwertige und innovative Produkte und Dienstleistungen auf einem sich verschärfenden internationalen Wettbewerb gesehen wurde und bereits zu diesem Zeitpunkt davon ausgegangen wurde, dass das Wohlstandsniveau nur so gehalten werden kann (Mesaros, Vanselow & Weinkopf, 2009, 5-6).

Eine Studie der Friedrich-Ebert-Stiftung von 2009 kommt zum Ergebnis, dass bei wirtschaftlichem Abschwung Diskussionen über Fachkräftemangel in den Hintergrund treten, die Thematik danach wieder an Bedeutung gewinnen werde – was sich im Nachhinein als richtig herausgestellt hat

(Mesaros, Vanselow & Weinkopf, 2009, 4). Grundlage dieser Annahme waren bereits damals die prognostizierten Problemfelder, nämlich demographischer Wandel, regionale Unterschiede, Qualifikationsniveau und die spezifische Situationen einzelner Branchen und Wirtschaftszweige, von denen angenommen wurde, dass sie sehr unterschiedlich – von sehr stark bis nicht – vom Fachkräftemangel betroffen sein würden (Mesaros, Vanselow & Weinkopf, 2009). In einer Studie von McKinsey aus dem Jahr 2011 wird der deutschen Wirtschaft nach dem durch die Finanzkrise ausgelösten Einbruch ein Boom konstatiert, der viele Organisationen wegen des Fachkräftemangels an ihre Wachstumsgrenzen führt. Für Organisationen wird es sehr schwierig und teilweise unmöglich qualifiziertes Personal zu finden und einzustellen (Suder & Killius, 2011, 6).

Innerhalb der verschiedenen Studien zum allgemeinen und branchen- beziehungsweise fachspezifischen Fachkräftemangel kommt dem MINT-Bereich in Häufigkeit, Tiefe und öffentlicher Diskussion ein besonderer Stellenwert zu. Hier war der Fachkräftemangel bereits seit einiger Zeit bekannt und für die deutsche Wirtschaft von besonderer Bedeutung. Die Entwicklung des Fachkräftemangels im MINT-Bereich bis zur Finanzkrise soll nun genauer dargestellt werden.

1.1.3. Die Entwicklung des Fachkräftemangels im MINT-Bereich bis zur Finanzkrise

Häufigkeit, Tiefe und öffentliche Diskussion über den Fachkräftemangel im MINT-Bereich basieren vornehmlich auf lautem Klagen der betroffenen Branchenverbände über fehlendes Personal, Probleme bei Stellenbesetzungen und Nennung der Anzahl von Stellen, die nicht besetzt werden können beziehungsweise unbesetzt sind (Mesaros, Vanselow & Weinkopf, 2009, 4). Dabei betonen Branchenverbände und Studien kontinuierlich die gesamtwirtschaftlichen Auswirkungen des Fachkräftemangels in diesem Bereich auf den Innovationsstandort Deutschland und führen (teilweise) Berechnungen des entstehenden Schadens an.

Der Verein Deutscher Ingenieure (VDI) und das Institut der Deutschen Wirtschaft (DIW) stellen in einer zusammen durchgeführten Studie aus dem Jahr 2008 fest, dass „in Deutschland das ehemals solide Fundament technischer Fachkräfte von einem zunehmend gravierenden Mangel speziell an Absolventen der ingenieurwissenschaftlichen Studiengänge, deren Jahrgangsstärke entgegen dem positiven Trend im Akademikersegment in der letzten Dekade deutlich abgenommen hat [, abgelöst wird]. [...] So ist die Zahl der Hochschulabsolventen insgesamt zwischen 1995 und 2006 von 214.018 auf 254.318 angestiegen, die Zahl der Ingenieurabsolventen innerhalb dieses Zeitraums jedoch von 50.613 auf 39.129 gesunken“ (VDI / IW, 2008, 3). Weiter heißt es, dass „der Anteil der Ingenieure an allen Absolventen kontinuierlich von 23,6% auf 15,4% zurückgegangen“ ist (VDI / IW, 2008, 3). Diese Entwicklung veranlasste die OECD im Jahr 2004 zu warnen, dass weniger als ein junger Ingenieur (0,9) einem älteren Ingenieur gegenübersteht, um ihn kurz- bis mittelfristig zu ersetzen. Im internationalen Vergleich haben nur drei weitere Länder einen Wert unter 1,0, wodurch in anderen Ländern deutlich höhere Werte erzielt werden (VDI / IW, 2008, 3) – siehe Abbildung A11. Diese Entwicklung hat somit direkte negative Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt auf dem „im Segment hochqualifizierter Arbeitskräfte seit vielen Jahren ein substantieller Nachfragezuwachs zu verzeichnen“ ist (VDI / IW, 2008, 3). Die Folgen dieser konträr verlaufenden Entwicklungstendenzen führen zu einer Ingenieurslücke. Zahlen der Bundesagentur für Arbeit aus dem Jahr 2006 untermauern dies. Hiernach waren 48.000 Ingenieurstellen unbesetzt (VDI / IW, 2008, 4). Zudem ließen sich bereits in diesem Jahr deutliche

Unterschiede in der Gehaltsentwicklung feststellen. Das Durchschnittsgehalt eines Ingenieurs war im Vergleich zu einem ebenfalls Vollzeit tätigen Akademiker aus anderen Bereichen um 26% höher. Im Jahr 1996 – zehn Jahre zuvor – lag der Unterschied bei lediglich 3,6% (VDI / IW, 2008, 8).

Eine Studie des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) sieht für das vierte Quartal 2006 hingegen keine Anzeichen für einen Mangel an Ingenieuren, der Wertschöpfungsverluste steigert. Organisationen sind deshalb unzufrieden, weil sie vakante Positionen schneller besetzen wollen als früher, ihnen dies aber nicht gelingt (Mesaros, Vanselow & Weinkopf, 2009, 16). So „hat sich die geplante Dauer der Stellenbesetzung bei Ingenieur/innen von 103 auf 58 Tage verringert, die tatsächliche Dauer ist mit 122 Tagen jedoch nahezu gleich geblieben“; im Jahr 2005 lag sie bei 127 Tagen (Biersack, Kettner & Schreyer 2007a, 1). Diese Entwicklung kann zwar ein Anzeichen für einen sich ausweitenden Fachkräftemangel sein, es kann sich aber auch um eine Folge des sich verstärkenden Lohndrucks und die Konkurrenz um Bewerber handeln (Mesaros, Vanselow & Weinkopf, 2009, 16). Die Studie des IAB sieht dennoch auch erste Anzeichen für einen Fachkräftemangel bei Ingenieurberufen. Besonders betroffen sind Maschinenbau-, Elektro- und Wirtschaftsingenieure, bei denen eine weitere Ausweitung auch immer wahrscheinlicher werde (Biersack, Kettner & Schreyer, 2007b, 4).

Zukunftsprognosen weisen zudem eine weitere Verschärfung der Problematik des Engpasses im Ingenieurbereich aus. Somit ist es nur mit Abstrichen möglich den demographisch bedingten Ersatzbedarf zu decken. Die sich zusätzlich entwickelnde Nachfrage nach Ingenieuren kann jedoch auf dieser Datenbasis nicht gedeckt werden (VDI / IW, 2008, 7-8). Ein weiterer Anstieg unbesetzter Stellen in diesem Bereich ist die Folge. Bereits im Jahr 2008 spiegelte sich dies auf dem Arbeitsmarkt für Ingenieure wieder. Im Branchendurchschnitt gaben knapp zwei Drittel der Organisationen, die Ingenieure beschäftigen, an, dass die Arbeitsmarktverfügbarkeit dieser Berufsgruppe schlecht oder sehr schlecht ist (VDI / IW, 2008, 10) – siehe Abbildung A12. Mit jeweils ca. 75% waren besonders die Bereiche unternehmensnahe Dienstleistungen und der Maschinenbau betroffen (VDI / IW, 2008, 11). Anderen akademischen Berufsgruppen – mit Ausnahme des gesamten MINT-Bereichs – wurde in einer Vergleichsstudie von Organisationen eine gute, im Falle von Rechtswissenschaftlern sogar eine sehr gute Verfügbarkeit attestiert (VDI / IW, 2008, 11). Die mangelnde Verfügbarkeit zeigte sich ebenfalls in der zeitlichen Verzögerung bei Neueinstellungen (60,8%), in der Reduktion der Qualitätsanforderungen (60,8%) und im Nichtbesetzen von offenen Positionen (65,4%) bei Organisationen, die zum Zeitpunkt der Befragung offene Stellen zu besetzen hatten (VDI / IW, 2008, 11) – siehe Abbildung A13. Besonders letzteres führt dazu, dass damit „oft gravierende Konsequenzen – etwa in Form [...] abgesagter Aufträge – verbunden waren, die zu substantiellen Wertschöpfungsverlusten führten“ (VDI / IW, 2008, 12). Sie fallen umso größer aus, je größer die Ingenieurslücke ist. Bei 57,4% der Organisationen mit Rekrutierungsproblemen bei Ingenieuren konnte mindestens ein Projekt nur zeitlich verzögert durchgeführt werden. Die Kosten für mindestens ein Projekt haben sich bei 45,3% deutlich erhöht. Bei 39,2% konnte mindestens ein Projekt überhaupt nicht durchgeführt werden. 26,6% konnten nachgelagerte Stellen aufgrund vakanter Ingenieurstelle nicht besetzen und 15,5% drohten sogar ins Ausland abzuwandern (VDI / IW, 2008, 22) – siehe Abbildung A14. Berechnungen zu Folge lag die Ingenieurslücke – der Mangel an Ingenieuren – im Jahresdurchschnitt 2005 bei 7.793. In den beiden Folgejahren stieg sie auf 48.361 beziehungsweise 69.629 deutlich an (VDI / IW, 2008, 21) – siehe Abbildung A15. Der Wertschöpfungsverlust durch

den Mangel an Fachkräften im Ingenieurbereich wurde für das Jahr 2007 bereits auf mindestens 7,2 Milliarden Euro beziffert (VDI / IW, 2008, 23). Eine weitere Konsequenz ist, dass „oft auch Stellenbesetzungen in komplementären Qualifikationsgruppen unterbleiben“ (VDI / IW, 2008, 23), wodurch der Wertschöpfungsverlust noch höher ausfällt.

Die Bewältigungsstrategien des Ingenieurmangels sind vielfältig. Sie umfassen Weiterbildung von Mitarbeitern (66,3%), Nutzung flexibler Arbeitszeiten (64%), Verbesserung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf (51,3%), Rekrutierung älterer Mitarbeiter (43,7%), Kooperation mit (Fach)Hochschulen bei der Ausbildung (35,6%), Zahlung deutlich höherer Gehälter (26,3%), Gesundheitsförderung im Betrieb (25,7%), Abwerben von Mitarbeitern aus anderen Organisationen (25,1%), Rekrutierung von ausländischen Fachkräften (21,2%), Nutzung dualer Studiengänge (20,5%) und Zahlung von Prämien für geworbene Mitarbeiter (17,9%) (VDI / IW, 2008, 24). Zudem sind sie mit den Bewältigungsstrategien zur Bekämpfung des allgemeinen Fachkräftemangels vergleichbar (VDI / IW, 2008, 24) – siehe Abbildung A16. In beiden Fällen sind politische Maßnahmen in den Bereichen Bildungs- und Arbeitsmarktpolitik notwendig – auf die später eingegangen wird – um eine höhere Verfügbarkeit an Fachkräften (in der Zukunft) sicherzustellen. Nichtsdestotrotz müssen Organisationen auf den bestehenden und künftig prognostizierten Fachkräftemangel und die bildungspolitische Situation reagieren. Geeignete Strategien – besonders im Bereich Business-Partnering – sind zu entwickeln und umzusetzen, da Organisationen die Ausbildungs- und Arbeitsmarktsituation nur bedingt verändern können.

In einer Umfrage bezüglich der gewünschten politischen Strategien und Prioritäten politischer Maßnahmen zur Reduktion des Fachkräftemangels bei Ingenieuren wurde von Organisationen besonders der Bereich der Stärkung des technisch-naturwissenschaftlichen Unterrichts an Schulen (72,1% sehr hohe Priorität und 23,7% mittlere Priorität) genannt. Weiter wurden die Bereiche Verbesserung der Ausstattung für Ingenieurstudiengänge an Hochschulen (58% und 36,6%), öffentliche Stipendienprogramme in Ingenieurstudiengängen (44,8% und 44,7%) und Förderung der Integration arbeitsloser Ingenieure (42,8% und 43,1%) angeführt. Damit liegen die Prioritäten deutlich im Bereich der Aus- aber auch der Weiterbildung. Die Erleichterung ausländischer Zuwanderung, die besonders für große Organisationen interessant sind, wurde deutlich seltener genannt (16,8% und 40,8%) (VDI / IW, 2008, 26) – siehe Abbildung A17.

Einen hohen Fachkräftemangel – wenn auch zahlenmäßig geringer – stellt im Jahr 2008 auch der Branchenverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien e.V. (BITKOM) fest. Er beziffert die Anzahl offener Positionen im Bereich IT-Fachkräfte im September 2008 auf 45.000. Zu berücksichtigen sei laut der Studie auch, dass nicht nur die Informations- und Telekommunikationsbranche selbst, sondern zusätzlich auch Anwenderbranchen, wie beispielsweise der Handel und das produzierende Gewerbe, den Mangel an Fachkräften im Bereich Softwareentwicklung, Projektmanagement, IT-Beratung und IT-Administration zu spüren bekommen. Den hieraus resultierenden Wertschöpfungsverlust beziffert der Branchenverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien e.V. auf rund eine Milliarde Euro pro Jahr (Mesaros, Vanselow & Weinkopf, 2009, 12-13).

Eine Studie des Instituts der Deutschen Wirtschaft aus dem Jahr 2008 führt hinsichtlich der Zahlen des Fachkräftemangels im MINT-Bereich zusätzlich zu dem oben ausgeführten Ingenieur und IT-Fachkräftemangel zum gleichen Ergebnis. Die Studie belegt, dass in mehr als 50% der

Organisationen, die im MINT-Bereich tätig sind, ein spürbarer Fachkräftengpass besteht oder in Zukunft erwartet wird (Werner, 2008, 1). Detailliert geben 38% an, dass der Fachkräftemangel bereits heute spürbar ist. Weitere 15,2% erwarten einen Engpass. Nur 21,8% geben an, dass ein Fachkräftengpass derzeit nicht absehbar ist. 23,6% sagten, dass sie keine MINT-Fachkräfte benötigen (Werner, 2008, 6-7) – siehe Abbildung A18. Durch die Notwendigkeit, Mitarbeiter häufiger ersetzen zu müssen sind größere Organisationen mit 56,4% deutlich stärker betroffen als mittlere (39%) und kleinere (28,5%) Organisationen, die den Fachkräftemangel im MINT-Bereich bereits spüren (Werner, 2008, 6-7). Von den Organisationen, die angaben, den Fachkräftemangel bereits zu spüren oder diesen zu erwarten, sehen 70,4% einen Mangel im akademischen Bereich. Besonders betroffen sind die Bereiche der Ingenieure im Maschinen- und Anlagenbau sowie der Fahrzeugtechnik (50,1%), Ingenieure im Bereich Elektro-, Nachrichten- und IT-Technik, (34,1%) und der Bereich der Informatiker (14,5%). Deutlich geringere Werte wurden für Physiker (6,3%), Chemiker (4,8%), Mathematiker (4,3%), Biologen (0,6%) und sonstige MINT-Akademiker (8,0%) angegeben (Werner, 2008, 8) – siehe Abbildung A19. Mit nur knapp drei Prozentpunkten weniger (67,5%) folgt das Qualifikationsniveau Berufsausbildung. Organisationen gaben hier an besonders im Bereich der Metallberufe (42,5%), der Elektroberufe (26,2%) und im Bereich der IT-Berufe (17,9%) Engpässe zu erwarten (Werner, 2008, 8). 44,7% der Organisationen, die den Fachkräftemangel bereits spüren oder erwarten, gaben an, dass sie einen Fachkräftemangel im Bereich der Weiterbildung erwarten. Besonders Techniker (33,3%) und Meister (24,5%) sind hier wichtige Berufsgruppen (Werner, 2008, 8).

Um die Problematik abzumildern und das angestrebte Ziel den Personalbestand zu erhöhen, intensivieren Organisationen ihre „Aus- und Weiterbildungsanstrengungen, besetzen vakante Stellen mit Mitarbeitern aus anderen Unternehmensbereichen und versuchen, externe Bewerber durch Lohnaufschläge zu locken“ (Werner, 2008, 1). Die Notwendigkeit dieser Vorgehensweise verlangsamt den Aufbau neuer und die Besetzung offener Arbeitsplätze im MINT-Bereich. Ohne oder mit einem geringeren Fachkräftemangel könnten Aufbau und Besetzung deutlich schneller vollzogen werden (Werner, 2008, 9) – siehe Abbildung A20. Knapp ein Viertel der Organisationen (22,7%) äußerten, dass aufgrund des aktuellen Fachkräftemangels auch nachgelagerte Stellen nicht besetzt werden können (Werner, 2008, 9). Wegen der Gesamtkonstellation und der Notwendigkeit der Höherqualifizierung müssen Organisationen auf den MINT-Fachkräftengpass reagieren. Organisationen gaben häufig an (aktuell 67,7% und künftig 41,0%), dass bei Neueinstellungen Abstriche bei der Qualifikation erforderlich sind. Notwendigkeit die Ausbildung zu intensivieren oder dies zu planen sehen die Mehrheit der Organisationen (aktuell 67,7% und künftig 53,0%). Weiterbildung wegen Rekrutierungsproblemen zu verstärken halten aktuell rund zwei Drittel (66,5%) und künftig knapp die Hälfte der befragten Organisationen (48,0%) für erforderlich. Bei Neueinstellungen finanzielle Zugeständnisse machen zu müssen, halten aktuell 56,2% der Organisationen und künftig 45,0% der Organisationen für erforderlich. Aufgrund des Mangels geeigneter Bewerber ist für knapp die Hälfte der Organisationen aktuell (49,0%) und für künftig knapp mehr als ein Viertel (28,0%) eine interne Umbesetzung von Stellen von Nöten (Werner, 2008, 11) – siehe Abbildung A21.

Zur Intensivierung von Aus- und Weiterbildung sowie zur Qualifizierung – in der der Großteil der Organisationen sehr aktiv ist – sind verschiedene Maßnahmen vorhanden. Es werden finanzielle Hilfen, Freistellung von der Arbeit zur Teilnahme an Fortbildung, spezifische berufliche Weiter- und Fortbildungsprogramme, Kooperationen mit allgemeinbildenden und beruflichen Schulen, duale Studiengänge, ein berufsbegleitendes Erststudiums für Mitarbeiter, ein berufsbegleitendes

Aufbaustudiums oder vergeben Stipendien angeboten (Werner, 2008, 12) – siehe Abbildung A22. Hierdurch will die Mehrheit der Organisationen Mitarbeiter fachlich auf den neuesten Stand bringen (58,7%) und den aktuellen Bedarf an Fachkräften decken (55,8%). Knapp die Hälfte will sich als attraktive Organisation darstellen (Werner, 2008, 13).

Organisationen haben klare Wünsche und Vorstellungen wie Fachkräftemangel und daraus resultierende Probleme reduziert werden können und sollen. Sie stellen in mehreren Bereichen Forderungen an die Politik. Erhöht werden sollen Ausbildungsreife, Studierfähigkeit, finanzielle Unterstützung im Bereich Fortbildung und der Ausbau der Weiterbildungs- und Studienangebote im MINT-Bereich (Werner, 2008, 1). Gefordert wird auch ein intensiveres und praxisnäheres Ausbildungs- und Studiencurriculum. Zudem soll es einen Ausbau von Techniker- und Meisterschulen geben (Werner, 2008, 14). Die Forderungen der Organisationen stellen Ansatzpunkte dar, um der Ausweitung des Fachkräftemangels entgegenzuwirken. Auf weitere Ansatzmöglichkeiten wird im Verlauf der Arbeit eingegangen. Diese ähneln stark denen, die auch für den Ingenieurbereich dargestellt werden. Sie beinhalten aber zusätzlich den Ausbau des dualen Studienangebotes, die Reduktion der Studienabbrecherzahlen und eine kooperativere Form akademischer Qualifizierung (Werner, 2008, 15-16).

Bei genauerer Betrachtung der vorhandenen Studien – wie im allgemeinen Bereich des Fachkräftemangels – fällt auf, dass sehr differenzierte Studienergebnisse im Bereich des Fachkräftemangels im MINT-Bereich zu finden sind sowie das Ausmaß des Mangels sehr unterschiedlich gesehen wird. Obwohl „genaue Vorhersagen eines Fachkräftebedarfs oder gar einer exakten Lücke zwischen Arbeitskräfteangebot und -nachfrage [...] weder allgemein und schon gar nicht speziell (nach Berufen, Qualifikationsniveaus oder Regionen) möglich [sind,] selbst wenn den bisher vorliegenden Projektionen der strukturellen Entwicklung der Arbeitskräftenachfrage Projektionen der Absolventenzahlen nach Bildungsniveaus und Ausbildungs- beziehungsweise Fachrichtungen gegenübergestellt werden könnten, wären hierüber nur Richtungen aufzuzeigen, innerhalb derer Bildungs-, Beschäftigungs- und Wirtschaftspolitik die Zukunft im Gesamtkontext zu gestalten haben“ (Hönekopp, Menck & Straubhaar, 2001, 17). Besonders die schwierige Prognose der Entwicklung der künftigen Arbeitsnachfrage würde in Kombination mit dem Abgleich des prognostizierten künftigen Arbeitskräfteangebots zu fragwürdigen Ergebnissen führen (Mesaros, Vanselow & Weinkopf, 2009, 21). Die Studienergebnisse stimmen jedoch alle dahingehend überein, dass der Fachkräftemangel in diesem Bereich besonders ausgeprägt ist. Einigkeit besteht auch darüber, dass Folgen für Organisationen, Gesamtwirtschaft und in besonderem Maße für den Innovationsstandort Deutschland bereits vor der Finanzkrise deutlich spürbar waren. Durch den allgemeinen und speziell durch den Fachkräftemangel im MINT-Bereich war bereits vor der Finanzkrise absehbar, dass die Verfügbarkeit qualifizierter Fachkräfte die zukünftig mögliche Wachstumsdynamik der deutschen Volkswirtschaft mitbestimmt (Mesaros, Vanselow & Weinkopf, 2009, 3). Die Ausweitung des Fachkräftemangels führt zu großen Herausforderungen für Politik, Bildungssystem und Organisationen. Alle müssen durch geeignete Maßnahmen, Ansätze und Strategien dazu beitragen, dass der Fachkräftemangel reduziert wird. Organisationen müssen dabei personalwirtschaftliche Reaktionen entwickeln und umsetzen.

1.1.4. Die Zusammenführung von Fachkräftemangel und Business-Partnering

Bereits vor der Finanzkrise stellte die Entwicklung des Fachkräftemangels im Allgemeinen und besonders im MINT-Bereich Personalabteilungen, Organisationen, Bildungswesen und Politik aufgrund der volkswirtschaftlichen Relevanz und den sich ergebenden Auswirkungen vor wichtige Aufgaben. Durch die Finanzkrise ergab sich nur eine kurzfristige Verbesserung. Für die Zukunft kommen die Prognos-Studien zu den Arbeitslandschaften 2030, 2035 und 2040 zum Ergebnis, dass sich der Fachkräftemangel auf nahezu alle beruflichen Bereiche ausweitet und weiter zunehmen wird.

Neben diesem allgemeinen Trend stellen die Studien übereinstimmend fest, dass der Fachkräftemangel besonders im Bereich beruflicher Abschlüsse und im Bereich akademischer Bildung liegen wird. Ursächlich hierfür ist die Nachfrage nach Fachkräften mit höheren Bildungsabschlüssen. Der demographische Wandel und der damit verbundene Rückgang des Erwerbspersonenpotentials werden ebenfalls als zentrale Faktoren gesehen.

Aktuelle Studien stellen fest, dass der MINT-Bereich mit seinem hohen prognostizierten Fachkräftemangel hier eine Vorreiterrolle einnimmt und zukünftig einnehmen wird. Durch den hohen Anteil der Beschäftigten im MINT-Bereich und die Relevanz dieses Bereiches für die deutsche Wirtschaft gewinnt der Fachkräftemangel noch zusätzlich an Prägnanz (Prognos, 2030/2035/ 2040). Weitere Studien erfassen zusätzlich noch politische und bildungspolitische Ansatzpunkte bis hin zur höchsten politischen Ebene, dem Bundesministerium für Arbeit und Soziales.

Neben diesen Ansätzen, die – gestützt durch Prognosen – begrenzt zur Reduktion des Ausmaßes des Fachkräftemangels beitragen können, kommt Organisationen, die diesem Problem direkt ausgesetzt sind, eine zentrale Rolle zu. Hier wird Personal aufgrund des sich ausweitenden Fachkräftemangels zunehmend zu einer strategisch relevanten Ressource (Silzer & Dowell, 2010a, 25). Der Wettbewerb um Fachkräfte nimmt dabei immer weiter zu. Eine Studie konstatiert sogar: „um diese potentiellen Fachkräfte ist bereits ein War for Employees ausgebrochen, nicht nur ein wie so oft propagierter War for Talents“ (Lünendonk, 2012, 4).

Zur Begrenzung der negativen Auswirkungen und zur Sicherstellung des Erfolges in der Zukunft hat sich das Personalmanagement in den Organisationen gezielt strategischer auszurichten. Zur Bewältigung eines sich ausweitenden Fachkräftemangels bedarf es einer systematischen und strategischen Herangehensweise und damit einer engen Kooperation zwischen Personalabteilung und Fachabteilungen. Nur durch eine solche Herangehensweise sowie Zusammenarbeit beider Seiten auf Augenhöhe können Kräfte gebündelt und ein Synergieeffekt erzeugt werden. Das Personalmanagement hat sich dafür zunächst selbst strategisch und systematisch auf die Entwicklung der eigenen Kompetenzen zur Entwicklung des Business-Partnerings zu fokussieren. Hierzu soll In dieser Arbeit ein Beitrag geleistet werden. Ein Entwicklungsmodell des Business-Partnerings auf theoretischer Basis wird unter Zugrundelegung wissenschaftlicher Kenntnisse erarbeitet. Hierbei wird ein ganzheitlicher Ansatz verfolgt, der alle oben genannten Aufgaben des Personalmanagements umfasst, sich aber auf die wesentlichen Aspekte konzentriert.

Der Entwicklungsprozess zur stärkeren Umsetzung des Business-Partnerings hat kontinuierlich zu erfolgen. Die verschiedenen Entwicklungsschritte des später dargestellten Ansatzes berücksichtigen und nutzen die verschiedenen hierarchischen Aufgaben des Personalmanagements und damit Hierarchieebenen. Da die verschiedenen Aufgabenbereiche des Personalmanagements miteinander verbunden sind mit der Folge direkter Auswirkungen und Voraussetzungen, sind sowohl Aufgaben als auch Hierarchieebenen miteinander verbunden und beeinflussen sich damit

gegenseitig. Das später entwickelte Modell wird daher einen systemtheoretischen Ansatz nutzen, damit die Verbundenheit der Aufgaben, die verschiedenen Hierarchieebenen und damit die Entwicklungsschritte ganzheitlich berücksichtigt werden können. Durch diese Herangehensweise ist der Entwicklungsprozess von Beginn an koordinierbar und planbar. Im später erarbeiteten Entwicklungsmodell wird zusätzlich der fortschreitende Fachkräftemangel zur Unterstützung genutzt.

Die Notwendigkeit der Zusammenführung der Entwicklung des Fachkräftemangels im Allgemeinen und besonders im MINT-Bereich mit dem Business-Partnering sowie der dabei beabsichtigten Ziele wird in den Kapiteln 2.2.2., 2.2.3., 2.2.4. und 2.2.5. ausführlich begründet. Zuvor wird das Business-Partnering Modell von Ulrich, die Systemtheorie von Senge und die Entwicklung des Fachkräftemangels im Allgemeinen sowie im MINT-Bereich vorgestellt. Das Kapitel 2.2.5. fasst die zentralen Herausforderungen kurz zusammen.

1.2. Überblick über den aktuellen Stand der Forschung

Neben den gut erforschten Themengebieten der Personalentwicklung, des Talent Managements und der strategischen Personalplanung mit ihren unterschiedlichen Facetten, kommt besonders der Beziehung und der systematisch-strategischen Zusammenarbeit zwischen Fachabteilungen und Personalabteilungen eine Schlüsselfunktion zu. Die Auswirkungen des Fachkräftemangels können primär durch diese Kooperation reduziert werden (Lünendonk, 2012, 12). Diese Form der engen Zusammenarbeit und der gemeinsamen Verantwortung für die strategische Personalentwicklung und die Entwicklung einer Personalstrategie, die Dave Ulrich bereits 1997 als Business-Partnering bezeichnet und ausführlich dargestellt hat, bietet einen zentralen Ansatz- und Ausgangspunkt für die Entwicklung der Zusammenarbeit zwischen Personal- und Fachabteilungen (Ulrich, 1997).

Verschiedene Studien belegen, dass Business-Partnering von beiden Seiten – von Personal- und Fachabteilungen – angestrebt wird und von der Vorstandsebene erwünscht ist. Dennoch gibt es in der Praxis oftmals noch kein Business-Partnering, welches den theoretischen Annahmen Ulrichs entspricht (Lünendonk, 2012, 12). Viele Organisationen versuchen allerdings die derzeit noch vorhandenen Unterschiede zwischen Theorie und praktischer Umsetzung zu beheben beziehungsweise zu reduzieren (Lünendonk, 2012, 12). Hier zeigen sich allerdings erhebliche Hindernisse. Sie sind jedoch gut erforscht. Gleiches gilt für die im Entwicklungsprozess benötigten Methoden und Herangehensweisen aus den Bereichen Kommunikations- und Alignment-Strategien, die Notwendigkeit des Verständnisses von Prozessen, Aufgaben und Herausforderungen, der interdisziplinären Aus- und Weiterbildung sowie der gemeinsamen Strategieentwicklung und Strategieumsetzung. Sie beinhalten in besonderer Weise auch die Anpassung der Personalanforderungen an die operativen Tätigkeiten. Die bisher in der Praxis nur unzureichende Umsetzung wird von beiden Seiten mit Unmut festgestellt, besonders weil sie sich oftmals eine deutlich engere Kooperation und langfristig strategische Zusammenarbeit wünschen (Lohmann & Görtz, 2011, 16-20).

Der Fachkräftemangel und die Herausforderungen, die dadurch auf Organisationen, besonders aber auf Personalabteilungen und deren Zusammenarbeit mit Fachabteilungen, zukommen, sind Chance und Notwendigkeit zugleich, die Zusammenarbeit zu verbessern und das Modell des HR Business-Partners nach Ulrich stärker umsetzen zu können. Eine künftig stärkere Umsetzung des Modells von Ulrich wird besonders durch strategische Themen, die in Organisationen als immer

wichtigere Aufgaben gesehen werden, und den hohen Wertbeitrag ermöglicht, den diese leisten (Lünendonk, 2012, 19). Der Fachkräftemangel und dessen Auswirkungen wird zukünftig das zentrale Themenfeld sein, das sich auf die Zusammenarbeit zwischen Personal- und Fachabteilung und damit auf Umsetzung und weitere Entwicklung des Business-Partnering Modells von Ulrich strategisch und systematisch auswirken wird (Ulrich, et.al., 2017).

Das Themenfeld der systematisch-strategischen Weiterentwicklung des Business-Partnering Modells nach Ulrich durch Entwicklungen und Auswirkungen des Fachkräftemangels im (MINT-Bereich) ist bisher nicht im Fokus wissenschaftlicher Untersuchung. Durch diese Arbeit soll ein Beitrag hierzu geleistet werden. Durch Anwendung der ebenfalls sehr gut erforschten Systemtheorie wird unter Berücksichtigung der Entwicklung und den Auswirkungen des Fachkräftemangels ein systemtheoretisches Modell der Weiterentwicklung der Zusammenarbeit zwischen Personal- und Fachabteilungen entwickelt. Das Modell soll – entsprechend dem Ziel des HR Business-Partner Modells von Ulrich – zu einer langfristigen Personalstrategie führen, besonders aber die Entwicklungsstufen dieses Entwicklungsprozesses beinhalten, aufzeigen und hervorheben. Ausgangspunkt des Entwicklungsprozesses sollen Ansichten und Ziele der Personalabteilung sein, die Zusammenarbeit und Kooperation mit anderen Fachabteilungen zu vertiefen und auszuweiten. Unter Berücksichtigung der Meinungen der Fachabteilungen kann ein gemeinsamer Entwicklungsprozess erstellt und dieser letztendlich auch umgesetzt werden (Lohmann & Görtz, 2011, 12-20).

Das Modell soll einen systematischen und strategischen Ansatz sowie einen Entwicklungsprozess erarbeiten. So sollen Personalabteilungen langfristig zu einem HR Business-Partner werden können und das Modell von Ulrich entsprechend umsetzbar sein. Als wichtige Grundlage für die Entwicklung des systemtheoretischen Modells dienen der aktuelle Stand des Business-Partnerings und die Berücksichtigung der gut beschriebenen Strategien und Methoden, die zu einer Umsetzung führen können. Bei der Entwicklung der systemtheoretischen Kreisläufe wird der aktuelle Stand des Business-Partnerings analysiert, um Ansatzpunkte zur Verbesserung der Kooperation zu finden und zu integrieren. Der Fachkräftemangel im MINT-Bereich nimmt als externer Einfluss auf allen Ebenen eine wichtige Rolle ein. Im Weiterentwicklungsprozess ist er ein sehr entscheidender Faktor und daher in der systemtheoretischen Analyse relevant. Zusätzlich sollen die Kreisläufe und deren Zusammenhänge sowie mögliche Veränderungen, die sich durch erste Schritte in der Entwicklung der Kooperation ergeben können, analysiert und so das Gesamtsystem auf eine solidere Basis gestellt werden.

1.3. Forschungsfrage

Trotz bestehender Umsetzungsprobleme und sich hieraus ergebender Kritik – auf die am Ende des Kapitels 2.1.1. genauer eingegangen wird – ist das Business-Partner Modell von Dave Ulrich allgemein anerkannt. Von Personalabteilungen wird das Modell angestrebt und von Fachabteilungen gewünscht. Eine strategisch engere Zusammenarbeit von Führungsebenen in Organisationen ist beabsichtigt. In der Praxis jedoch werden die theoretischen Annahmen nach dem Modell von Ulrich bisher nicht entsprechend umgesetzt. Die Entwicklung der Personalabteilung von einer Fachabteilung innerhalb einer Organisation zu einem strategischen Partner ist ein langfristiger Prozess, der auf der kontinuierlichen Entwicklung der Zusammenarbeit auf mehreren aufeinander aufbauenden Aufgaben beruht. Sie werden dabei nicht nur immer

komplexer, sondern verfolgen auch stets langfristiger werdende Ziele. Unterschiedliche Hierarchieebenen lassen sich dadurch voneinander abgrenzen. Aufgrund der Verbundenheit der Aufgaben im Weiterentwicklungsprozess des Business-Partnerings bestehen Verbindungen zwischen den verschiedenen Hierarchieebenen der Weiterentwicklung. Zentrales Element des Business-Partnerings sind die Mitarbeiter einer Organisation und damit deren Kompetenzen, Fähigkeiten, Entwicklung und deren Anzahl – also deren Qualität und Quantität. Die Kombination hieraus bestimmt die Humanressourcen beziehungsweise das Humankapital einer Organisation. Die Mitarbeiter sind die wichtigste Grundlage für den Erfolg und die Entwicklungsfähigkeit einer Organisation (Baron & Armstrong, 2008).

Das kontinuierliche Voranschreiten des Fachkräftemangels im MINT-Bereich hat deshalb hauptsächlich quantitative, aber auch qualitative Auswirkungen auf die Leistungsfähigkeit von Organisationen. Erforderlich sind Reaktionen der betroffenen Fachabteilungen und der Personalabteilung (Baron & Armstrong, 2008). Wegen der Relevanz der Thematik – dem aktuellen und prognostizierten Fachkräftemangel im MINT-Bereich – und der bisher nicht den Annahmen von Ulrich entsprechenden Umsetzung seines Ansatzes ergeben sich für die Weiterentwicklung verschiedene Forschungsfragen. Sich hiermit zu beschäftigen kann helfen die Entwicklung voranzutreiben.

Die Forschungsfragen dieser Arbeit sind:

- *Wie kann die kontinuierliche Entwicklung des Business-Partnerings unter Berücksichtigung des externen Einflusses des Fachkräftemangels und den aufeinander aufbauenden Aufgaben in einem hierarchischen Entwicklungsmodell dargestellt werden?*
- *Welche Auswirkungen hat dabei das Ausmaß des Fachkräftemangels auf die Weiterentwicklung des Business-Partnering Modells?*
- *Welche kritischen Faktoren gibt es bei der Weiterentwicklung des Business-Partnerings in dem Entwicklungsmodell?*
- *Welche Kompetenzen und Fähigkeiten sind relevante Voraussetzung für die Umsetzung des Entwicklungsmodells?*

Ziel dieser Arbeit ist die Beantwortung der Forschungsfragen und das Erstellen eines systemtheoretischen Modells zur Umsetzung des Business-Partnering Modells nach Ulrich. Berücksichtigt werden bei dem entwickelten Modell die Auswirkungen des sich ausweitenden Fachkräftemangels sowie die Möglichkeit der gezielten Nutzung durch die Business-Partner. Ermittelt werden sollen auch kritische Faktoren zur Weiterentwicklung des Business-Partnerings sowie relevante Kompetenzen und Fähigkeiten zur Umsetzung des Modells. Die Beantwortung der Forschungsfragen findet sich im Kapitel 3.4.4..

2. Theoretischer Hintergrund, methodische Überlegungen und inhaltlicher Stand der Erkenntnisse

2.1. Theoretischer Hintergrund und methodische Überlegungen

Die Zusammenführung der derzeitigen Erkenntnisse des Fachkräftemangels und des Business-Partnerings soll auf einer theoretischen Grundlage erfolgen um ein systemtheoretisches Modell zur Weiterentwicklung des Business-Partnerings zu entwickeln. Das Modell soll einen systematischen und strukturierten Ansatz liefern, wodurch Umsetzung und Anwendung des Business-Partnerings nach Ulrich in stärkerem Rahmen ermöglicht wird. Zwar steht Ulrichs Modell im Zentrum der Entwicklung, es werden jedoch daneben bei der Entwicklung des Modells wissenschaftliche Erkenntnisse aus den verschiedenen Bereichen des Personalmanagements einbezogen. So kann das Modell auf eine breitere Basis gestellt und die verschiedenen Aufgaben und deren Hierarchieebenen besser berücksichtigt werden. Daneben wird das Augenmerk ausdrücklich auf die Entwicklung des Fachkräftemangels im MINT-Bereich gelegt. Im Entwicklungsmodell wird diese als externer Einflussfaktor genutzt um eine stärkere Umsetzung des Business-Partnerings nach dem Modell von Ulrich zu ermöglichen, da der Fachkräftemangel einen Anpassungs- und Entwicklungsdruck erzeugt. Im Vordergrund steht jedoch nicht der Fachkräftemangel im MINT-Bereich, sondern die Entwicklung des Modells, weshalb keine eigenen Daten zur Entwicklung des Fachkräftemangels erhoben wurden. Stattdessen wird auf die bereits umfassend vorhandenen Daten zum Fachkräftemangel und dessen prognostizierte Entwicklung zurückgegriffen. Im Mittelpunkt der Entwicklung des Modells steht der aktuelle Umsetzungsstand des Business-Partnerings in Organisationen und weiter die Frage wie dieser durch einen geeigneten Ansatz vorangetrieben werden kann. Hierzu werden Daten benutzt, die Ansichten, Ziele und Einschätzungen von Personal- und Fachabteilungen betreffen. Diese werden anschließend gegenübergestellt, verglichen, ausgewertet und interpretiert. Diese Vorgehensweise ermöglicht es ein Entwicklungsmodell für eine stärkere Umsetzung von Ulrichs Theorie in der Praxis zu erarbeiten. Einbezogen werden kann bei der Entwicklung des Modells sowohl der inhaltlich chronologische Aspekt als auch die aktuelle Umsetzung des Business-Partnering. Die Nutzung der Systemtheorie und eines systematischen Modells ermöglicht die chronologische Einordnung der Entwicklungsschritte; weiterhin ergibt sich so die Möglichkeit die Notwendigkeit der Entwicklungsschritte offen zu legen. Durch dieses systemtheoretische Modell lassen sich gegenseitige Einflüsse, Abhängigkeit und Voraussetzungen darstellen, die anschließend analysiert und interpretiert werden können.

Eine Studie aus dem Jahr 2011 zu Stand und Umsetzung des HR Business-Partnerings – in der diese Herangehensweise der getrennten Befragung von Personalabteilung und Fachabteilung jeweils innerhalb einer Organisation vorgenommen wurde und in der die Zusammenarbeit sowie die gegenseitige Kompetenzzuschreibung enthalten ist – umfasst diese wichtigen Informationen und Daten zum Business-Partnering bereits. Auf diese Studie und die darin enthaltenen Daten wird in dieser Arbeit zurückgegriffen. Die Nutzung der vorhandenen Studie und der darin enthaltenen Daten ermöglicht eine gezieltere Ressourcenallokation, verstärkten Fokus auf die Entwicklung des systemtheoretischen Modells sowie auf dessen Auswertung und Interpretation – dem Kernpunkt der Arbeit. Durch die gesammelten Daten aus dieser Studie soll das theoretische Modell gestützt werden. Die Plausibilität und der Aufbau des entwickelten systemtheoretischen Modells werden anhand dieser Daten analysiert. Die Ausführlichkeit dieser Studie ermöglicht die Entwicklung des

angestrebten Modells und die Nutzung von Unterstützungsfaktoren bei den Kreislaufbestandteilen des Entwicklungsmodells auf allen Hierarchieebenen. Damit kann das Modell ausführlicher begründet und das Gesamtsystem ausführlicher analysiert und ausgewertet werden. Plausibilität und Gesamtsituation können dadurch genauer erforscht werden. Die in der Studie detailliert abgefragten unterschiedlichen Themenfelder und Aufgaben ermöglichen die Analyse der aufeinander aufbauenden hierarchischen Aufgaben in der Entwicklung des Business-Partnering Modells nach Ulrich. Diese leisten somit einen wichtigen Beitrag zur Erstellung eines Entwicklungsmodells. Der theoretische Ansatz der Erstellung eines Entwicklungsmodells des Business-Partnerings durch die Systemtheorie ermöglicht es, die Einflüsse der verschiedenen Aufgaben untereinander darzustellen und zu analysieren. Zudem können deren Zusammenhänge, Kausalität und hierarchische Verknüpfung detaillierter ergründet werden. Durch den systemtheoretischen Ansatz besteht zudem die Möglichkeit darzustellen, dass Prozesse in den einzelnen Ebenen trotz höherer und niedrigerer hierarchischer Prozesse weiterlaufen. Des Weiteren zeigt die Systemtheorie, dass das erstellte Entwicklungsmodell ein hierarchisches System ist und die verschiedenen Hierarchieebenen ein System mit übergeordnetem Ziel sind. Damit sind zwei wichtige Grundbedingungen der Systemtheorie erfüllt. Schließlich ist es ebenso möglich, die Auswirkungen des externen Einflussfaktors Fachkräftemangel auf die Entwicklung innerhalb der einzelnen Ebenen zu analysieren. Damit werden wieder Analysen zu der zentralen Fragestellung und den benötigten Kompetenzen sowie deren Entwicklung ermöglicht. Die vorhandene Literatur zu den verschiedenen Teilbereichen, die in das Entwicklungsmodell einfließen sollen, die Entwicklung des strategischen Personalmanagements und hierbei besonders Ulrichs Modell des Business-Partnerings – welches ebenfalls ein theoretisches Modell ist – unterstützen ebenfalls den methodischen Ansatz eines theoretisch basierten Entwicklungsmodells unter Berücksichtigung verschiedener hierarchischer Ebenen.

Im Folgenden werden das Modell Ulrichs einschließlich der theoretischen Grundlagen in Kapitel 2.1.1. und die Systemtheorie in Kapitel 2.1.2. ausführlich dargestellt. Die Kapitel 2.2.1. und 2.2.1.1. beschreiben die Entwicklungen und Prognosen des Fachkräftemangels im Allgemeinen und im MINT-Bereich. Im Kapitel 2.2.2. wird der Stand der Erkenntnis über die Auswirkungen des Fachkräftemangels und in Kapitel 2.2.3. die Herangehensweise zur Bekämpfung des Fachkräftemangels beschrieben. Kapitel 2.2.4. stellt den aktuellen Stand des Business-Partnerings dar. Kapitel 2.2.5. dient als Zusammenfassungskapitel mit einem Überblick über die zentralen Herausforderungen.

2.1.1. Das Modell von Dave Ulrich

Erste Ansätze Ulrichs, den Personalbereich stärker an strategischen Organisationszielen zu orientieren beziehungsweise auszurichten und die Entwicklung der Personalplanung zu einem wichtigen Themenfeld zu machen, stammen bereits aus dem Jahr 1986 (Ulrich, 1986, 42-49). Hier legt Ulrich den Grundstein für sein später entwickeltes Modell des Business-Partnerings. Bereits 1997 bezeichnet Ulrich in seiner Prognose der nächsten großen Themen und Herausforderungen für den Wertschöpfungsbeitrag von Organisationen den Bereich des HR Managements (Ulrich, 1997, 231). Dessen Aktivitäten und Funktionen müssen verstärkt an angestrebten Zielen und Ergebnissen der Organisation ausgerichtet werden (Ulrich, et.al., 2009, 4).

Die Wettbewerbsfähigkeit einer Organisation liegt in ihren Kernkompetenzen: den Mitarbeitern, der Organisationskultur, den geteilten Werten, dem Wissen und der Lernfähigkeit (Ulrich, 1997,

232). Nach Ulrich ist es für Personalabteilungen die größte Herausforderung und Aufgabe der Organisation zu helfen um erfolgreich sein zu können (Ulrich, et.al., 2009, 5). Neben notwendiger Innovation und der Akzeptanz, dass es großer Veränderungen bedarf (Ulrich, 1997, 231), besteht am Anfang seiner Theorieentwicklung die Notwendigkeit in vier Bereichen Fortschritte zu erzielen, die zusammen die Funktion des Business-Partners bilden. Es sind der Strategic Partner, der Administrative Expert, der Employee Champion und der Change Agent. Auf dieser Grundlage können sich Organisationen den acht hauptsächlichen Herausforderungen, Auswirkungen und notwendigen Anpassungen stellen, die von Ulrich gesehen werden. Diese acht führen im Bereich des Personalmanagements zu neuen Aufgaben, Rollen und Funktionen. Sie lassen besonders die Weiterentwicklung zum Business-Partner notwendig werden (Ulrich, 1997, 1-2).

Die erste der acht Herausforderungen betrifft die Globalisierung. Sie hat innerhalb einer Organisation Auswirkungen auf Organisationsgestaltung und benötigte Kompetenzen, um auf einem globalen Markt wettbewerbsfähig zu sein. Zentrale Faktoren sind Einflüsse der Weltwirtschaft, globale Wirtschaftsentscheidungen, eine volatile politische Lage (Ulrich, 1997, 3-5), Handelsbarrieren und Zölle mit ihrem Einfluss auf Distributionsmöglichkeiten, Zugang zu Rohstoffen und deren Preisschwankungen, Wechselkurse sowie demographischer Wandel (Ulrich, et.al., 2009, 19). Letzterer wird im späteren Modell eine zentrale Rolle einnehmen.

Die zweite Herausforderung betrifft die Orientierung des HR Services auf die Wettbewerbsfähigkeit und die Wertschöpfungskette (value chain for business competitiveness and HR services). Wie der Name vermuten lässt, soll hierbei eine Fokussierung der HR Aktivitäten auf die Wertschöpfungskette unter Berücksichtigung der Kundenorientierung, aber auch der Weiterbildung und des Trainings stattfinden (Ulrich, 1997, 5). Ulrich betont hier, dass Wertschöpfung besonders vom Empfänger des HR Services und nicht vom HR Management definiert werden soll (Ulrich & Brockbank, 2005, 199). Eine später genauer beschriebene Aufgabe beziehungsweise Veränderung notwendiger Kompetenzen der Personalabteilung wird ersichtlich. Personalabteilungen können Veränderungen nur erreichen, wenn sie Interessen interner und externer Kunden verstehen und daraus HR Aktivitäten und Entwicklungsmöglichkeiten ableiten können. Einbezogen sind hier auch die Bereiche Qualität und Quantität des Personals in der Organisation, sowie die Bereiche Einstellung, Karriere, Training, Belohnung und andere Bereiche, mit denen zur Wertschöpfung der Organisation beigetragen werden kann (Ulrich, 1997, 6).

Die dritte Herausforderung betrifft die Steigerung der Profitabilität durch Kostenmanagement und Wachstum (profitability through cost and growth). Durch verschiedene Kombinationen kann aus sinkenden Kosten und steigendem Umsatz eine gesteigerte Profitabilität erzielt werden (Ulrich, 1997, 6-7). Das Personalmanagement kann dies vor allem durch Personalentwicklung erreichen. Dies schließt auch die Veränderung organisationaler Aktivitäten ein, um einen besseren Service und neue Produkte anbieten zu können (Ulrich, 1997, 8-9). Bereits hier wird der Zusammenhang zwischen Herausforderungen und Lösungsansätzen im Bereich des Wertschöpfungsbeitrages durch Kundenfokussierung ersichtlich, welche sich in der vierten Herausforderung auf den Bereich des organisationalen Fokus weiter herauskristallisieren.

Die vierte Herausforderung betrifft den Fokus auf Potential und Kompetenzen (capability focus) und deren Erweiterung beziehungsweise Verbesserung. Ihn bezeichnet Ulrich als DNA der Wettbewerbsfähigkeit von Organisationen (Ulrich, 1997, 10). Wettbewerbsfähigkeit und Erfolg von Organisationen hängt zunehmend von Fähigkeiten, Kompetenzen und Potential der Mitarbeiter ab. Die konstante Erweiterung beziehungsweise Verbesserung dieser Aspekte rückt damit zunehmend in den Mittelpunkt. Daher müssen sich Aktivitäten bei der von Ulrich

geforderten Konzentration auf den Wertschöpfungsbeitrag ausrichten (Ulrich, 1997, 10). Zentrale Fragen für Organisationen sind: Welche Potentiale und Kompetenzen bestehen und welche werden zukünftig benötigt? Wie können Potentiale und Kompetenzen mit Business Strategies vereint werden? Wie können HR Aktivitäten gestaltet werden um die erforderlichen Potentiale und Kompetenzen zu entwickeln? Wie können die erzielten Ergebnisse der benötigten Potentiale und Kompetenzen gemessen werden? (Ulrich, 1997, 10-11). Durch diese Notwendigkeit wird bereits hier die Basis und die Verknüpfung der kreativen Spannung in der Systemtheorie ersichtlich, in welcher der konstante Vergleich zwischen gegenwärtiger ist- und soll-Situation erfolgt. Im Kapitel der Systemtheorie wird die kreative Spannung später ausführlicher thematisiert. Der Bereich der Potentiale und Kompetenzen sowie speziell die Anpassung und Ausrichtung des Personalmanagements mit seinen verschiedenen Facetten an die Organisationsstrategie spielen im später entwickelten Modell eine zentrale Rolle. Dort werden sie ausführlich thematisiert.

Die fünfte Herausforderung betrifft immer schneller notwendig werdende Veränderungsprozesse, denen Organisationen und damit auch deren Personal ausgesetzt sind. Sie ergeben sich hauptsächlich durch ein sich änderndes Umfeld, das besonders häufig durch Veränderungen in den vier gerade beschriebenen Bereichen ausgelöst wird. Organisationen müssen darauf mit Anpassungsprozessen reagieren. Durch die Entwicklung eines Modells für Veränderungsprozesse können Organisationen schneller auf vorhersehbare oder unvorhersehbare Veränderungen reagieren. Bei erfolgreicher Umsetzung können Organisationen Wettbewerbsvorteile erzielen (Ulrich, 1997, 11-12). In dem später entwickelten Modell spielt diese Herausforderung, nämlich die Reaktion auf den sich ausweitenden Fachkräftemangel, eine wichtige Rolle.

Die sechste Herausforderung betrifft den Bereich Technologie. Sie hat Einfluss auf die Arbeit in Organisationen, weil Informationen detaillierter, besser und schneller gewonnen und verarbeitet werden können (Ulrich, 1997, 12-13). Hierdurch werden auch Fortschritte im Umgang mit den anderen sieben Herausforderungen möglich.

Die siebte Herausforderung betrifft das Anlocken, Halten und Messen von Kompetenzen und intellektuellem Kapital (attracting, retaining, and measuring competence and intellectual capital). Ulrich spricht hier die Bereiche Talent als Wettbewerbsfaktor beziehungsweise Wettbewerbsvorteil und den „War for Talent“ an. Zusätzlich prognostiziert er, dass diejenigen erfolgreiche Organisationen sein werden, die am besten intellektuelles Kapital nutzen, weiterentwickeln und halten (Ulrich, 1997, 13). Ulrich geht darauf ein, dass hierfür die Notwendigkeit erforderlich ist Ideen und Informationen auszutauschen. Zwischen den verschiedenen Abteilungen einer Organisation ist dabei eine gute Kommunikation relevant. Besonders das Linien- und Personalmanagement müssen dies ermöglichen und sicherstellen (Ulrich, 1997, 14). Für den Bereich des Personalmanagements prognostiziert Ulrich die Entwicklung von intellektuellem Kapital als zukünftige Kernaufgabe (Ulrich, 1997, 14). Das später entwickelte systemtheoretische Modell wird sich hauptsächlich auf die kurz-, mittel- und langfristige Entwicklung von Humankapital unter Berücksichtigung der Entwicklung und den Auswirkungen des Fachkräftemangels fokussieren. Unter Berücksichtigung der Zusammenarbeit und der Entwicklung der Kooperation zwischen Personalmanagement und Linienmanagement wird diese Herausforderung im Modell eine zentrale Rolle spielen (Ulrich, 1997, 15). Das Personalmanagement und besonders Business-Partner müssen das Linienmanagement davon überzeugen, dass und wie sie einen Wertbeitrag für das Linienmanagement leisten und hierdurch das Bild des Personalmanagements beim Linienmanagement verbessern können (Ulrich, et.al., 2009, 131-132).

Die achte Herausforderung betrifft den Bereich Transformation. Jetzt soll – nachdem bisher der Fokus auf dem Turnaround mit dem Ziel von Kostenreduktion und Verbesserung der Effizienz von Arbeitsprozessen lag – der Transformationsprozess in den Vordergrund rücken. In diesem Prozess müssen gemeinsam geteilte Werte innerhalb der Organisation, aber auch mit Kunden geschaffen werden, um sich auf die Erwartungen der Kunden und deren Wahrnehmung der Organisation zu konzentrieren (Ulrich, 1997, 15). Ein solcher Transformationsprozess führt zu Veränderungen in der Organisation und besonders zwischen Personalabteilung und Linienmanagement. Diese sollen ermöglichen, auf die anderen sieben Herausforderungen zu reagieren und durch Anerkennung der Notwendigkeit von Veränderungen eine langfristige, strategische und systematische Zusammenarbeit zu gewährleisten. Ein Fokus des später entwickelten Modells liegt auch in diesem Bereich, weil es als Ganzes ein langfristiges Entwicklungsmodell zur Verbesserung des von Ulrich angestrebten HR Business-Partnerings darstellt.

Insgesamt werden die acht beschriebenen Herausforderungen, die Ulrich als Kernaufgaben der Entwicklung voraussagt, im später entwickelten Modell ausführlich berücksichtigt. Besonders bei der Gestaltung des Modells bilden sie eine zentrale Grundlage für die Entwicklung. Um auf diese Herausforderungen als Organisation reagieren zu können, sieht Ulrich zentrale Implikationen für die Arbeit von Personalabteilungen und die Notwendigkeit der Fokussierung in drei Bereichen: erstens im Bereich Potential und Kompetenzen von Organisationen, zweitens im Bereich Geschwindigkeit, Agilität, Lernen, Kompetenzen von Mitarbeitern unter personaler und organisatorischer Sichtweise und drittens im Bereich von Zusammenhängen und Reaktionsfähigkeit (responsiveness) in deren Zusammenspiel (Ulrich, 1997, 16). Hierbei müssen auch Veränderungen der gesamtwirtschaftlichen und politischen Lage von Organisation berücksichtigt werden (Ulrich, et.al., 2009, 20). Zentraler Aspekt der Fokussierung der Arbeit der Personalabteilung ist, Führungsebene und Linienmanagement noch stärker davon zu überzeugen, dass HR Praktiken Grundlage eines Wettbewerbsvorteils sind (Ulrich, 1997, 16). Dies kann nach Ulrich nur dann der Fall sein, wenn sich Personalabteilungen und besonders Business-Partner einer neuen Agenda widmen: „an agenda focused on championing competitiveness [...] focus more on *deliverables* [...] articulate their role in terms of value created [...] take] time to build competitive, not comfortable, organizations [...] and to] be proactive, not reactive” (Ulrich, 1997,17). In ihr müssen sich Personalabteilungen zur angestrebten Entwicklung zum HR Business-Partnering bekennen und dessen Ziele – und besonders den Wertbeitrag – versuchen umzusetzen. Im Jahr 2005 präzisieren Ulrich und Brockbank in 14 Kriterien die Aspekte, die für einen HR Wertbeitrag unter den neuen Herausforderungen und damit für die neuen Aufgaben relevant sind. Diese sind: “an effective HR function has HR professionals who recognize external business realities and adapt HR practices and allocate HR resources accordingly” (Ulrich & Brockbank, 2005, 11); “an effective HR function creates market value for investors by increasing intangibles” (Ulrich & Brockbank, 2005, 11); “an effective HR function increases customer share by connecting with target customers” (Ulrich & Brockbank, 2005, 12); “an effective HR function helps line managers deliver strategy by building organization capabilities” (Ulrich & Brockbank, 2005, 12); “an effective HR function clarifies and establishes an employee value proposition and enhances individual abilities” (Ulrich & Brockbank, 2005, 12); “an effective HR function manages people processes and practices in ways that add value” (Ulrich & Brockbank, 2005, 12); “an effective HR function manages performance management processes and practices that add value” (Ulrich & Brockbank, 2005, 12); “an effective HR function manages information processes and practices in

ways that add value” (Ulrich & Brockbank, 2005, 13); “an effective HR function manages work flow design and processes in ways that add value” (Ulrich & Brockbank, 2005, 13); “an effective HR function has a clear strategic planning process for aligning HR investments with business goals” (Ulrich & Brockbank, 2005, 13); “an effective HR function aligns its organization with the strategy of the business” (Ulrich & Brockbank, 2005, 14); “an effective HR function has HR professionals who play clear and appropriate roles” (Ulrich & Brockbank, 2005, 14); “an effective HR function builds HR professionals who demonstrate HR competencies” (Ulrich & Brockbank, 2005, 14); “an effective HR function invests in HR professionals through training and development experiences” (Ulrich & Brockbank, 2005, 15).

Ulrich betont besonders, dass HR Verantwortliche die Ziele der Agenda und die dafür erforderliche Arbeit als Teil einer Entwicklungskette sehen müssen – wie dies das später entwickelte Modell zum Ziel hat. Sie müssen dabei ihre Aufgaben mit mehr Autorität vortragen, weil Personalarbeit nach Ulrich aufgrund der Relevanz für den Organisationserfolg genauso wichtig für das Linienmanagement ist wie Finance, Strategie oder andere Aspekte (Ulrich, 1997, 18). Primär notwendig ist ein offensiveres Vortragen, weil noch zu wenige Linienmanager erkennen, dass das Personalmanagement ein relevanter Faktor ist, um die eigenen Ziele erreichen zu können (Ulrich & Brockbank, 2005, 71). Dem Linienmanagement ist oft nur unzureichend bewusst, welchen Einfluss ihr Handeln auf Mitarbeiter der Organisation hat (Ulrich & Brockbank, 2005, 205). Deshalb muss es für Personalmanager letztendlich Ziel sein, eine Situation herzustellen, in der sie gemeinsam mit dem Linienmanagement Personalthemen angehen (Ulrich, 1997, 18) und dabei ein hohes Maß enger Zusammenarbeit sicherstellen. Sie ist Basis dafür, sich den an Komplexität gewinnenden Aufgaben, den neuen Herausforderungen und der sich verändernden Situation in einem komplexer werdenden Umfeld stellen zu können. Diese Entwicklung und die hierzu einzelnen notwendigen Prozessschritte werden im später entwickelten Modell berücksichtigt und spielen bei der Entwicklung eine wesentliche Rolle. Mit der Herausforderung intensiverer Zusammenarbeit gehen die neuen Rollen und die daraus resultierenden Aufgaben einher – die vor allem im Transformationsprozess (wie oben beschrieben) und im strategischen Bereich liegen – und die zukünftig noch stärker und zusätzlich zu erfüllen sind (Ulrich, 1997, 23-24). Um dies zu erreichen müssen Personalmanagement und speziell Business-Partner das Linienmanagement stärker als bisher davon überzeugen, dass Strategieentwicklung kein Selbstzweck ist und die eigentliche Arbeit, nämlich deren Umsetzung, damit erst beginnt. Denn erst durch die Umsetzung der Strategie wird ein Beitrag zur Wettbewerbsfähigkeit erzielt (Ulrich & Brockbank, 2005, 71) und die tägliche Arbeit des Linienmanagements erleichtert (Ulrich, et.al., 2009, 133).

In der später ausführlicher dargestellten Entwicklung der Zusammenarbeit ist es wichtig, dass beide Seiten ein starkes Vertrauensverhältnis aufbauen, welches auf gemeinsamen Interessen und Zielen beruht (Ulrich & Brockbank, 2005, 73). Das Linienmanagement muss zudem das Ergebnis der Arbeit des Personalmanagements als Wertbeitrag wahrnehmen. In einer Welt mit immer knapperen Ressourcen müssen sich Aktivitäten immer stärker an deren Nutzen messen lassen. Durch Wertfokussierung der Personalarbeit wird diese glaubwürdiger, einflussreicher und stärker respektiert (Ulrich & Brockbank, 2005, 2). Ein von Ulrich und Brockbank benanntes Problem ist allerdings, dass das Personalmanagement oftmals nicht ausreichend davon überzeugt ist, selbst eine wichtige Rolle zu haben. Die Entwicklung wird dadurch negativ beeinflusst (Ulrich & Brockbank, 2005, 215).

Die beschriebenen Herausforderungen und deren Ansätze zur Bewältigung machen deutlich, dass die neuen Aufgaben und Rollen des Personalmanagements besonders geprägt sind vom Wandel von „operational to strategic [,] qualitative to quantitative [,] policing to partnering [,] short-term to long-term [,] administrative to consultative [,] functionally oriented to business oriented [,] internally focused to externally and customer-focused [,] reactive to proactive [, and] activity-focused to solutions-focused“ (Ulrich, 1997, 23). Diese Veränderungen müssen sowohl bei kurz- als auch langfristigen Zielen der Organisation jeweils in qualitativer und quantitativer Hinsicht berücksichtigt werden um einen dauerhaften und nachhaltigen Wertschöpfungsbeitrag beisteuern zu können (Ulrich, 1997, 24). Um dies sicherzustellen, muss das Personalmanagement unterscheiden in welchen Bereichen sofortiges und wo langfristiges Handeln erforderlich ist, wobei auch hier kurz- und langfristige Ziele zu berücksichtigen sind (Ulrich & Brockbank, 2005, 263).

Zu Beginn seiner Theorieentwicklung in den 1990er Jahren rückt Ulrich neben den klassischen Bereichen des operativen Personalmanagements im kurzfristigen Bereich verstärkt strategische Aspekte im Prozessmanagement unter Anwendung von HR Tools im langfristigen Bereich in den Vordergrund (Ulrich, 1997, 24-25). Dem kurzfristigen operativen (day-to-day) Fokus stellt er den zukunftsorientierten strategischen Fokus gegenüber. Diesen beiden stellt er zusätzlich einen Fokus auf Prozesse und einen solchen auf Personen gegenüber. Insgesamt entwickelt er damit eine Matrix mit vier Feldern (Ulrich, 1997, 24) – siehe Abbildung I.

Abbildung I



(vergl. Ulrich, 1997, 24)

Auf dem Entwicklungsweg zum Business-Partner stellen für Ulrich die beiden Teilbereiche – Administrative Expert und Employee Champion, die zusammen den unteren Teil der Matrix bilden – eine unterstützende Notwendigkeit und eine grundlegende Voraussetzung dar, auch wenn sich durch die oben beschriebenen Herausforderungen und vor allem die technologische Entwicklung Anpassungsnotwendigkeiten ergeben (Ulrich, 1997, 24-25). Diese Bereiche – Employee Champion und Administrative Expert – sollten zudem auch deshalb nicht vernachlässigt werden, weil ansonsten die Glaubwürdigkeit der Personalabteilung leidet und eine unzureichende Kompetenz in diesen Basisbereichen den strategisch erzielbaren Einfluss verringern kann (Ulrich, et.al., 2009, 103). Diese beiden unteren Teilbereiche der Matrix werden kurz thematisiert, da sie den Annahmen Ulrichs folgend beim später entwickelten Modell als grundlegende und unterstützende Voraussetzung für die Entwicklung zum Business-Partner gesehen werden. Der Strategic Partner und der Change Agent sind die im Fokus stehenden Bereiche des oberen Teils der Matrix. Der Strategic Partner umfasst die Teilbereiche strategisches HR, HR Strategie und HR Organisation. Der Change Agent beinhaltet die Teilbereiche Change Management und Transformationsprozess. Beide werden detailliert ausgeführt. Sie spielen im später entwickelten Modell die zentrale Rolle in der Entwicklung zum Business-Partner und werden dort systematisch und in mehreren Entwicklungsstufen dargestellt.

Im Bereich des Strategic Partners, dem linken oberen Bereich der Matrix, stehen Umsetzung beziehungsweise Verwirklichung der Strategie als Ergebnis sowie Anknüpfung der Personal- an die Organisationsstrategie und damit die organisationale Diagnose im Mittelpunkt der Aktivitäten. Im Bereich des Managements von Transformation und Wandel, dem rechten oberen Bereich der Matrix, liegt der Fokus auf dem Ergebnis der Umgestaltung und der Neuausrichtung der Organisation sowie der Sicherstellung einer Transformations- und Wandlungskompetenz inklusive der dafür notwendigen Kapazitäten (Ulrich, 1997, 25). Zur Entwicklung zum Business-Partner sind beide Bereiche deshalb in Kombination wichtig, weil dadurch Potentiale und notwendige Kompetenzen bereitgestellt beziehungsweise entwickelt werden. Durch diese HR Aktivität können sich Organisationen schneller auf Change Prozesse einstellen; eine ausgeprägte Kompetenz im Bereich der Konzeptentwicklung reduziert die Durchführungszeit (Ulrich, 1997, 26). Das Personalmanagement sollte sich dabei sowohl auf den Inhalt des Change Managements als auch auf den Prozess des Change Managements fokussieren. Dies trägt dazu bei, dass mehr Akzeptanz und Unterstützung erzielt werden kann (Ulrich, et.al., 2009, 106). Diese Kombination ist besonders auch bei langfristigen Planungen und Entwicklungsprozessen von Bedeutung – wie beim später entwickelten Modell. Im Modell findet ebenfalls eine Verknüpfung zwischen kurz- und langfristigen Zielen statt, weil langfristige Ziele des Business-Partnerings auf einem kurzfristigen Ziel, dem Aufzeigen der Auswirkungen und Konsequenzen des Fachkräftemangels, aufgebaut werden. Über mehrere Prozesse, Entwicklungsstufen und Hierarchieebenen entwickelt sich daraus der langfristige Ansatz, welcher zu einer verstärkten Umsetzung des Business-Partnerings genutzt werden kann. Möglich ist dies jedoch nur, wenn Fokus auf die beiden Bereiche strategisches Personalmanagement sowie Management von Transformation und Wandel gelegt wird. Das strategische Personalmanagement gewinnt aufgrund der Auswirkungen des Fachkräftemangels an Relevanz. Zur Bekämpfung seiner Auswirkungen sind Prozesse in den Bereichen Transformation und Wandel notwendig. Strategische Personalziele und das Ziel der Umsetzung des Business-Partnerings können nur so erreicht werden. Die Zusammenarbeit zwischen Personalabteilung und Linienmanagement hat dabei eine wichtige Funktion. Aufgrund der Relevanz, die diese im später entwickelten Modell einnimmt, wird sie detaillierter dargestellt.

Im Folgenden sollen zunächst jedoch kurz die unteren Bereiche der Matrix behandelt werden, bevor anschließend ausführlicher auf den Bereich des Managements strategischer Humanressourcen und den Bereich des Managements von Transformation und Wandel eingegangen wird. Danach werden die Kombination der beiden Bereiche und die Erfordernisse der Zusammenarbeit zwischen Personal- und Linienmanagement genauer beschrieben. Die vier Rollen des Business-Partners und die Deliverables des Personalmanagements „management of strategic HR“, „firm infrastructure“, „employee contribution“ sowie „transformation and change“ erfordern von Personalabteilungen neue Wege des Denkens und des Durchführens von HR-Aktivitäten (Ulrich, 1997, 189). Zu ihrer Integration sind auch neue Wege und eine neue Agenda erforderlich (Ulrich & Brockbank, 2005, 3). Um einen Zugang in die strategische Diskussion zu erhalten erachtet Ulrich eine Kompetenzerweiterung der Personalabteilung im Bereich der Wissensbasis der operativen Geschäftstätigkeit der Organisation inklusive aller Prozesse für notwendig (Ulrich, 1997, 251-252). Sie wird damit in die Lage versetzt sich aktiv einbringen zu können (Ulrich, et.al., 2009, 22). Die Personalabteilung muss hierzu zunächst für sich selbst ein Fortbildungsprogramm im Bereich der operativen Geschäftstätigkeit entwickeln um die eigene Wissensbasis zu erweitern (Ulrich, et.al., 2009, 117). Schwerpunktmäßig kommt es dabei darauf an, dass Einblicke in bestehende Ansätze erzielt und neue Ansätze identifiziert werden können (Ulrich & Brockbank, 2005, 192); so wird eine Steigerung des Wertschöpfungsbeitrages ermöglicht (Ulrich, et.al., 2009, 118). Die Erweiterung der Wissensbasis erfordert von Personalabteilungen die Kompetenz transformationale Aufgaben von operativen zu trennen. Hierdurch wird eine Konzentration auf beide Bereiche möglich und eine Vermischung der Herausforderungen und Aufgaben verhindert. Auch die Fokussierung auf strategische Aspekte wird möglich. Eine Ablenkung durch beziehungsweise zu starke Fokussierung auf operative Aufgaben, die aufgrund wahrgenommener Dringlichkeit strategische Aufgaben in den Hintergrund drängen könnte, wird verhindert (Ulrich, et.al., 2009, 74-75).

Beides – Erweiterung des operativen Wissens und Zugang zu strategischer Diskussion – kann HR Aktivitäten den neuen Herausforderungen und den organisationalen Aktivitäten in einem sich wandelnden Umfeld anpassen (Ulrich, 1997, 251-252). Ausgeprägtes operatives Wissen versetzt das Personalmanagement in die Lage die Organisation und ihr Umfeld zu verstehen (Ulrich & Brockbank, 2005, 236). Es wird die Grundlage dafür geschaffen, dass ein Wertbeitrag für das Linienmanagement, Investoren und Personal der Organisation ermöglicht beziehungsweise von diesen auch als solches wahrgenommen wird (Ulrich & Brockbank, 2005, 18). Personalabteilungen können hierdurch zusätzlich Kompetenzen aus ihrem Kernbereich mit operativem Wissen vereinen und so die Effektivität ihrer Arbeit steigern, was wiederum zu einer verbesserten Anerkennung als Business-Partner führen kann (Ulrich, et.al., 2009, 60). Dem Personalmanagement wird es ermöglicht proaktiv statt reaktiv zu sein, die eigene Weiterentwicklung zu gestalten und einen dauerhaften Wertbeitrag liefern zu können (Ulrich & Brockbank, 2005, 18), wie dies die neue Agenda von Ulrich beabsichtigt. Personalabteilungen müssen sich zunächst als Ganzes, insbesondere aber in Bezug auf die Arbeit, die sie für sich selbst organisieren, strukturieren und durchführen, bewusst werden, dass dies eine wichtige Voraussetzung zur Umsetzung der neuen Agenda ist (Ulrich, 1997, 189). Personalabteilungen haben gegebenenfalls durch Fortbildungsprogramme sicherzustellen, dass genügend Spezialisten ausgebildet werden beziehungsweise vorhanden sind, um eine neue Agenda und einen hohen Wertbeitrag liefern zu können (Ulrich & Brockbank, 2005, 280). Das Personalmanagement kann nur dann im Bereich des strategischen Partners erfolgreich sein und an Glaubwürdigkeit gewinnen,

wenn es selbst mit gutem Beispiel vorangeht und dadurch das Linienmanagement überzeugen kann (Ulrich & Brockbank, 2005, 215). Wenn die Fähigkeit sich den oben beschriebenen Herausforderungen zu stellen, mit dem proaktiven Ansatz und einem stärkerem Ansehen als glaubwürdiger Partner (Ulrich, 1997, 252) verbunden wird, ist die Grundlage dafür gelegt ein strategisches HR Management, eine HR Strategie und die HR Organisation entwickeln und umsetzen zu können (Ulrich, 1997, 189-190). Die Unterschiede dieser drei Begrifflichkeiten sowie deren Aufgaben und Zusammenhänge werden nun genauer dargestellt. Anschließend erfolgt ein Bezug zum später entwickelten Modell.

Formulierung und Bestimmung des strategischen HR Managements, das auch eine Vision und eine Mission enthält (Ulrich, 1997, 192-193), resultiert aus der Organisationsstrategie (Ulrich, 1997, 189-191). Das strategische HR Management richtet sich somit an wirtschaftlichen Zielen der Organisation aus (Ulrich, 1997, 108). Das übergeordnete Ziel des strategischen HR Managements ist die Verwirklichung der Vision und der Mission der Organisation (Ulrich & Brockbank, 2005, 212), welches durch drei untergeordnete Teilziele ermöglicht werden soll. Sie sind: Artikulation einer zukünftigen Ausrichtung, Verteilung von Ressourcen und gegenüber den Stakeholdern das Ausdrücken des Engagements und das Versprechen, die angestrebten organisationalen Ziele beziehungsweise die Organisationsstrategie mit dem strategischen HR Management erreichen zu können (Ulrich, 1997, 192-193).

Indem sich das strategische HR Management an den Zielen der Organisation und an den dafür notwendigen Zielen des Linienmanagements orientiert, trägt es dazu bei, dass diese ihre Ziele erreichen können und ein Vertrauensverhältnis zwischen beiden Beteiligten aufgebaut wird. Dies ist besonders dann der Fall, wenn gemeinsam die notwendigen Capabilities identifiziert werden (Ulrich & Brockbank, 2005, 74-75). Das Verständnis der Strategie der Organisation und der Organisationseinheit durch das Personalmanagement spielt dabei eine ebenso wichtige Rolle (Ulrich & Brockbank, 2005, 198). Gleiches gilt für die Kenntnis der Notwendigkeiten und Herausforderungen des Linienmanagements und deren Ansprüche und Ziele (Ulrich & Brockbank, 2005, 59). Auf dieser Grundlage wird es möglich den Entwicklungsprozess der Organisationsstrategie mitgestalten zu können (Ulrich, et.al., 2009, 70). Wie später im Modell dargestellt, wird dies besonders durch die Auswirkungen des Fachkräftemangels relevant. Sie können Beschränkungen für die Organisationsstrategie ergeben. Die Kenntnis der Gesamtsituation des Linienmanagements und der Organisation inklusive deren Zielen und Ansprüchen sowie die Ausrichtung des strategischen HR Managements danach, ist ebenfalls unter dem Gesichtspunkt zu berücksichtigen, dass das Linienmanagement in die Personalabteilung beziehungsweise dessen gesamte Aktivitäten investiert (Ulrich, 1997, 189-191). Aufgrund dieser Investition werden hohe Erwartungen an die Personalabteilung gestellt (Ulrich & Brockbank, 2005, 278). Erwartet wird ein erkennbarer Wertbeitrag, der die Investitionen rechtfertigt, da das Linienmanagement sonst Investitionsanpassungen vornimmt beziehungsweise vornehmen müsste (Ulrich & Brockbank, 2005, 279).

Die Umsetzung des übergeordneten sowie der drei untergeordneten Ziele des strategischen HR Managements beginnt beim Business-Partner. In der Rolle des strategischen Partners übersetzt er die Organisationsstrategie in benötigte organisationale Kompetenzen (Ulrich, 1997, 189-191). Dabei definieren Business-Partner klare Handlungsziele und Pläne um die Strategie durch Formulierung von kritischen und notwendigen Kompetenzen zu verwirklichen (Ulrich, 1997, 192-193) und damit die Ziele des Linienmanagements auf allen Ebenen erreichen zu können (Ulrich &

Brockbank, 2005, 201). Anschließend werden HR Aktivitäten geplant (Ulrich, 1997, 189-191). Mit deren Integration ist sicherzustellen, dass der gemeinsame Fokus dieser verschiedenen Aktivitäten nicht aus den Augen verloren wird (Ulrich, 1997, 108). Auf diesen HR Aktivitäten basiert wiederum die sich anschließende HR-Planung (Ulrich, 1997, 189-191).

Die HR Strategie beschreibt die Organisation der HR Funktion (Ulrich, 1997, 100) sowie das Ziel und die Fokussierung, auf welche sich die HR Funktion hinbewegen soll (Ulrich, 1997, 212). Ausgangslage für die Entwicklung der HR Strategie ist nach Ulrich und Brockbank die Analyse des organisationalen Umfeldes, weil die HR Strategie an ein sich änderndes Umfeld angepasst werden muss (Ulrich & Brockbank, 2005, 154). Hierzu ist das Aufstellen einer Mission, einer Vision und von Prioritäten erforderlich, um die Agenda sowie die angestrebte Entwicklung und damit die Strategie der Personalabteilung zu bestimmen. Primäres Ziel dabei ist, Funktion und Aktivitäten effektiver zu gestalten (Ulrich, 1997, 190-191) und Ziele des strategischen HR Managements zu erreichen (Ulrich, 1997, 189). Prioritäten und Entwicklung der Organisationskompetenzen müssen sich hieran orientieren (Ulrich & Brockbank, 2005, 279). Eine klare Verbindung zwischen operativer Realität und den Aktivitäten der HR Praktiken (Ulrich & Brockbank, 2005, 280) ist sicherzustellen. Sie trägt in Kombination mit der Vision dazu bei, dass eine Organisation im Wettbewerb mit anderen bestehen kann (Ulrich, et.al., 2009, 109). Durch die Definition von und die Festlegung auf Deliverables in der HR Strategie kann dies zur Rechtfertigung des Ressourcenverbrauchs, der Investments und der Prioritätensetzung innerhalb der HR Abteilung erfolgen. Zusätzlich trägt dies dazu bei, dass eine Fokussierung und eine Bezifferung auf den Wertschöpfungsbeitrag gelegt wird (Ulrich, 1997, 195-196). Zentrale Aspekte der HR Strategie werden dadurch umsetzbar. Diese sind Organizational Capability und Organizational Culture, die sich auf der Grundlage eines Collective Mindset und Shared Cognitive Patterns heraus entwickeln. Diese wiederum beeinflussen das Verhalten auf Informationen und ihrer Akzeptanz und Auslegung (Ulrich & Brockbank, 2005, 150).

Die Organisationskultur beinhaltet die neu zu schaffende Kooperationskultur und somit die Zusammenarbeit zwischen Personalabteilung und Linienmanagement. Die vorhandene Zusammenarbeit, die in der Vergangenheit funktioniert hat, muss nun nicht mehr funktionieren (Ulrich & Brockbank, 2005, 152). Die Verknüpfung des strategischen HR Managements und der HR Strategie ist deshalb eine zentrale Aufgabe und Herausforderung für Business-Partner. In der HR Strategie ist eine weitere Entwicklung der Kompetenzen und der gezielten langfristig strategischen Umsetzung notwendig. Die sich aufgrund des Fachkräftemangels ergebenden Auswirkungen und die damit verbundenen Veränderungen im organisationalen Umfeld machen diese Entwicklung relevanter. Im später entwickelten Modell wird ein aufeinander aufbauender systemtheoretischer Entwicklungsprozess vorgeschlagen, der letztendlich zu einer Verbesserung der Kooperationskultur führen soll.

Bei der Weiterentwicklung der Organisations- und Kooperationskultur ist wichtig, dass diejenigen mit einbezogen werden, die von den Veränderungen in der Kooperation direkt profitieren (Ulrich & Brockbank, 2005, 153). Vergleichbar mit der Prioritätensetzung und der Entwicklung der Organisationskompetenzen und damit der HR Strategie als Ganzes muss auch im Bereich der Organisations- und Kooperationskultur ein Fokus darauf gelegt werden, dass die potentiellen Veränderungen in den Vordergrund treten, die den größten Einfluss auf den Wettbewerbsvorteil haben (Ulrich & Brockbank, 2005, 159). Entscheidend dabei ist, dass die dazu erforderliche Kultur und die dafür benötigten Handlungsweisen beschrieben werden, um eine erfolgreiche Umsetzung

zu unterstützen (Ulrich & Brockbank, 2005, 166). Analog zur HR Strategie als Ganzes erfolgt dies durch die Auflistung zentraler HR Praktiken, durch welche die Implementierung in die Wege geleitet wird (Ulrich & Brockbank, 2005, 169-176).

Während die HR Strategie das Ziel und die Fokussierung der HR Abteilung beschreibt, auf welche sich die HR Funktion zu bewegen soll (Ulrich, 1997, 212), liefert die HR Organisation, in Anlehnung an die HR Praktiken der HR Strategie, die hierzu passenden Schritte um die Umsetzung zu ermöglichen (Ulrich, 1997, 212). Dies geschieht durch einen diagnostischen Prozess und der Verbesserung der HR Funktion um den Service und damit die Leistung der Personalabteilung zu steigern. Wie in der HR Strategie wird versucht ein Wertschöpfungsbeitrag durch effektive und effiziente Organisation der HR Funktion zu erzielen (Ulrich, 1997, 190). Diese wiederum muss sich an den Zielen und Prozessen der Organisationseinheit orientieren, in der sie erfolgt (Ulrich & Brockbank, 2005, 179). Um einen möglichst hohen Wertbeitrag zu erzielen, muss sich die HR Organisation an der Struktur der Organisationseinheit ausrichten (Ulrich, et.al., 2009, 58). Sie ist dabei für jeden Bereich so abzustimmen, dass das Linienmanagement der jeweiligen Organisationseinheit die strategischen Ziele durch Service des HR Managements erreichen kann (Ulrich & Brockbank, 2005, 191). Dabei sollte im Vergleich ein stärkerer Fokus auf die Entwicklung des notwendigen Humankapitals als auf Organisationsprozesse gelegt werden, wobei diese ausreichend berücksichtigt werden sollten (Ulrich & Brockbank, 2005, 205). Hierdurch muss sichergestellt werden, dass die Erwartungen des Linienmanagement erfüllt werden und dieses dadurch in die Lage versetzt wird, sich primär auf eigene Aufgaben konzentrieren zu können (Ulrich & Brockbank, 2005, 218).

Werden die einzelnen Aufgaben des strategischen HR Managements, der HR Strategie und der HR Organisation sowie das Ziel, eine Organisation erfolgreicher zu gestalten genauer betrachtet, wird deren Zusammenhang sichtbar (Ulrich, 1997, 190). Das übergeordnete strategische HR Management hat Einfluss auf die HR Strategie, die wiederum auf den Zielen des strategischen HR Managements aufbaut. Beide haben Einfluss auf die HR Organisation. Einfluss und Auswirkungen sind jedoch nicht nur einseitig. Die HR Organisation und besonders deren Gestaltung, Durchführung und Effektivität haben Einfluss auf die HR Strategie und darüber hinaus auch auf das strategische HR Management (Ulrich, 1997, 190). Personalabteilungen müssen deshalb eine enge Verzahnung der drei Bereiche sicherstellen um gegenseitige Einflüsse und Auswirkungen zu berücksichtigen und um die angestrebte Situation ermöglichen zu können. So können im Bereich der organisationalen Kompetenzentwicklung die Organisationsziele des strategischen HR Managements nur dann erreicht werden, wenn die HR Strategie und die HR Organisation dementsprechend ausgerichtet sind. Bei der Koordination der drei Bereiche muss darauf geachtet werden, dass sie auch isoliert voneinander betrachtet werden. Es kann nämlich die Situation vorliegen, dass die Effizienz der HR Organisation so in den Vordergrund rückt, dass die Prozesse der HR Strategie und des strategischen HR Managements nicht ausreichend ermöglicht werden beziehungsweise sich nicht auf diese konzentriert wird (Ulrich, 1997, 190). Die Umsetzung der Organisationsstrategie wäre hierdurch gefährdet. Um dies zu verhindern, sowie um die Koordination und damit die erfolgreiche Gestaltung der drei Bereiche sicherzustellen, muss das HR Management seine eigenen Kompetenzen weiterentwickeln. Es muss daher HR Management für das HR Management – also sich selbst – betreiben (Ulrich, 1997, 190).

In dieser Arbeit und im späteren Modell steht die Weiterentwicklung des Business-Partnerings aufgrund des Fachkräftemangels im MINT-Bereich und damit der Bereich des strategischen HR Managements im Vordergrund. Es erfolgt eine Fokussierung auf diesen Aspekt. Dies geschieht deshalb, weil zuerst das strategische HR Management definiert wird und sich HR Strategie und HR Organisation daran orientieren beziehungsweise durch ihre Aktivitäten zur Verwirklichung der Organisationsziele beitragen. Die Bereiche HR Strategie und HR Organisation werden deshalb im Weiteren nur kurz thematisiert. Diese beiden, besonders aber die HR Organisation, können jedoch Grundlage für das Personalmanagement sein um festzustellen, dass sich der Fachkräftemangel ausweitete und welche Konsequenzen sich für die Organisation daraus ergeben. Beispielsweise kann durch ein Organisationsaudit eine Schwäche innerhalb der Managementpraktiken im Bereich der HR Organisation festgestellt werden (Ulrich, 1997, 215). Die Personalabteilung kann sich hierdurch bewusst machen, dass und in welchem Ausmaß sich der Fachkräftemangel entwickelt und dass die HR Organisation nicht die Qualität und Quantität der benötigten Fachkräfte sicherstellt. Anschließend und darauf aufbauend kann die Personalabteilung bei sich selbst eine Kompetenzanalyse durchführen, um sich auf die zu erwartenden Auswirkungen des Fachkräftemangels vorbereiten zu können. Besonderes Augenmerk ist dabei auf die Analyse der Konsequenzen und Reaktionen zu richten, die sich auf die Bereiche HR Organisation, HR Strategie und damit letztendlich auf den Bereich strategisches HR ergeben müssen, um eine kurz- und langfristige Reaktion auf den Fachkräftemangel erarbeiten zu können (Ulrich, et.al., 2017, 256-257). Die erforderliche Reaktion – inklusive Unterscheidung zwischen kurz- und langfristigen Zielen – sowie notwendige Anpassungen und deren Koordination in den drei Bereichen spielen eine wichtige Rolle. Relevant ist auch die systematische und strategische kurz- als auch langfristige Zusammenarbeit mit dem Linienmanagement, welche mit dem später entwickelten Modell selbst in einer Strategie mündet. Im Modell steht nach der kurzfristigen Reaktion die darauf aufbauende langfristige Entwicklung und damit das strategische Management von Humanressourcen sowie die Transformation und der Wandel im Vordergrund. Erforderlich sind Kompetenzen und Fähigkeiten im Bereich der Organisationsdiagnose sowie in der Umsetzung von Strategien in HR Handlungen (Ulrich, et.al., 2017, 55). Diese werden nun detaillierter dargestellt.

Auch bei der Umsetzung und Koordination der drei Bereiche ist für Ulrich die Rolle des strategischen Partners, das strategische HR Management und damit auch die Zusammenarbeit mit dem Linienmanagement wichtig. Das Personalmanagement wird damit in die Definition von Organisationsprozessen eingebunden. Darauf aufbauend lassen sich die HR Strategie, die HR Organisation und schließlich die HR Praktiken leichter identifizieren und entwickeln. Die Umsetzung der Organisationsstrategie durch Aktivitäten der HR Abteilung wird ermöglicht (Ulrich, 1997, 27). Eine Verknüpfung zwischen Organisations- und Personalprozessen wird hergestellt. Dadurch wird das Personalmanagement überhaupt erst in die Lage versetzt die Organisationsziele erreichen zu können (Ulrich & Brockbank, 2005, 223-224). Zusätzlich ist das Einbeziehen in die Definition von Organisationsprozessen und die Anknüpfung des strategischen HR Managements an die Organisationsstrategie deshalb besonders wichtig, weil die Organisationsstrategie durch den Fachkräftemangel mit seinen qualitativen und quantitativen Auswirkungen nur schwer ohne Einschränkungen erreichbar ist. Zudem können die Auswirkungen des Fachkräftemangels die Umsetzung von Organisationsprozessen verhindern. Für die Umsetzung der Organisationsstrategie und das Erreichen der Organisationsziele ist die dafür notwendige Übersetzung in HR Handlungen und Aktivitäten eine zentrale Kompetenz. Sie

erfordert einerseits Disziplin und setzt andererseits Fähigkeiten in der Organisationsdiagnose voraus. Durch sie soll eine systematische Beurteilung beziehungsweise Bewertung und die Verknüpfung zwischen organisationaler Praxis und Organisationszielen erreicht werden (Ulrich, 1997, 66). Hierfür wird besonders die Kompetenz des Sammelns und Anwendens von Informationen über die organisationale Praxis und die Organisationsziele benötigt. Für die sich anschließende Übersetzung in konkrete Handlungen ist diese Kompetenz auch erforderlich und wird durch sie erst ermöglicht (Ulrich & Brockbank, 2005, 243).

Neben der Beteiligung am Business Planning Prozess und dem benötigten operativen Wissen, besonders im Bereich der Organisationsprozesse, ist zur Verknüpfung der Organisationsziele mit der organisationalen Praxis sowie zur Anpassung der HR Praktiken das Denken in Systemen ein wichtiger Aspekt (Ulrich, 1997, 66). Dieses Denken verhindert ein Event basiertes Handeln und ermöglicht es in größeren Zusammenhängen zu denken (Ulrich, et.al., 2009, 161). Durch eine systematische Sichtweise kann der Zusammenhang einzelner Aktivitäten erkannt werden (Ulrich & Brockbank, 2005, 266-270). Die gerade beschriebenen Verknüpfungen und Anpassungen können hierdurch vorgenommen werden. Ein dauerhafter und erfolgreicher Wandel wird ermöglicht (Ulrich, et.al., 2009, 161). Eine Verbindung zum übergeordneten Ziel – Umsetzung der Organisationsstrategie durch das strategische HR Management – kann hierdurch hergestellt und angegangen werden (Ulrich & Brockbank, 2005, 266-270).

Die Analyse des aktuellen Standes ist Ausgangspunkt für notwendige Anpassungen und Verknüpfungen sowie des sich anschließenden Prozesses – der später genauer dargestellt wird – durch den ein dauerhafter Wandel erzielt werden soll. Aufbauend auf dem aktuellen Stand werden Aktivitäten definiert, die zur Verbesserung der Situation und zur Annäherung an das Ziel führen sollen (Ulrich & Brockbank, 2005, 266-270). Gelingt dies, so wird ein substantieller Einfluss auf den Wertschöpfungsbeitrag erzielt (Ulrich, et.al., 2009, 96), welcher das zentrale Ziel des Business-Partnerings ist. Aufgrund des Zusammenhangs zwischen Denken in Systemen und dem durch Business-Partnering ermöglichten Wertschöpfungsbeitrag wird das spätere Modell der Weiterentwicklung des Business-Partnerings mit der Systemtheorie verknüpft. Bei der Analyse der aktuellen Organisationssituation müssen gegenwärtige und zukünftige Humanressourcen besonders berücksichtigt werden. Sie sind anschließend mit den in den definierten zukünftigen Zielen der Organisation zu vergleichen. Um festgestellte Abweichungen zu schließen oder zumindest zu reduzieren sind Maßnahmen einzuleiten. Eine enge Zusammenarbeit in der strategischen Partnerschaft zwischen HR und Linienmanagement (Ulrich & Brockbank, 2005, 212) ist innerhalb der Organisationsdiagnose erforderlich. Zentral ist die Analyse organisationaler Prozesse in einem Audit (Ulrich, 1997, 27) mit dem Ziel durchzuführen, dass Stärken und Schwächen verstanden und diese gemäß der strategischen Ziele der Organisation verbessert werden (Ulrich, 1997, 67).

Für Ulrich sind die folgenden vier Schritte in einem solchen Organisationsdiagnoseprozess notwendig: erstens Definieren einer Organisationsarchitektur, zweitens Entwickeln eines Assessment Prozesses, drittens Bereitstellen von Führung innerhalb des Verbesserungsprozesses und schließlich viertens Festlegen von Prioritäten (Ulrich, 1997, 67).

Ulrich bezeichnet besonders die Fähigkeit im ersten Schritt, organisationale Architektursysteme zu gestalten, zu integrieren und durchzuführen als wichtige Basis organisationaler Effektivität (Ulrich, 1997, 67). Diese beinhaltet im 7-S Modell die Elemente Strategie (strategy), Struktur (structure), Systeme (systems), Personal (staff), Stil (style), Fähigkeiten (skills) und übergeordnete Ziele beziehungsweise geteilte Werte (shared values) (Ulrich, 1997, 67). Laut Ulrich ist eine gute

Umsetzung allerdings nur dann möglich, wenn eine klar formulierte Beschreibung organisationaler Systeme und Prozesse vorliegt und ein guter Überblick über wesentliche Aspekte beim Organisationsdiagnoseprozess vorhanden ist. Dies ist notwendige Voraussetzung dafür, dass Ziele der Organisation erreicht werden können (Ulrich, 1997, 68). Nadler, Galbraith und McKinsey sehen hierfür andere Elemente als wichtig an, nämlich “shared mindset”, “competence”, “consequence”, “governance”, “work process/ capacity for change” und “leadership” (Ulrich, 1997, 68). Ihrer Ansicht nach tragen sie dazu bei, dass die Organisationsstrategie wirksam erreicht werden kann, weil sie sich und die darin getroffenen Entscheidungen und Entwicklungen gegenseitig beeinflussen (Ulrich, 1997, 69-72).

Bei beiden Annahmen dient die Architektur als Grundlage für den zweiten Schritt, dem Entwickeln eines Assessment Prozesses. Dieser enthält ein Bewertungstool, welches Stärken und Schwächen der Organisation genauer analysiert (Ulrich, 1997, 73).

Im dritten Schritt muss aufbauend sichergestellt werden, dass HR Verantwortliche auf der Basis der Ergebnisse Praktiken und Best Practice Modelle identifizieren, die zur Wertschöpfung der Organisation beitragen (Ulrich, 1997, 75). Obwohl das Personalmanagement hier die Führungsrolle übernehmen sollte (Ulrich, 1997, 75), muss das Linienmanagement einbezogen werden, um so gemeinsame Verantwortung und Herangehensweise beziehungsweise Kooperation in der Umsetzung sicherzustellen (Ulrich, 1997, 80-81). Der Fokus dabei sollte auf der Nutzung der Synergien zwischen Personalabteilung und Linienmanagement liegen (Ulrich, et.al., 2009, 81). Hilfreich ist die gemeinsame Ableitung einzelner Aktivitäten und Prozesse aus der Strategie (Ulrich, 1997, 80-81), insbesondere wenn dies jeweils mit einem unmittelbaren Ziel verknüpft ist. Hierdurch werden Umsetzung und Notwendigkeit nochmals deutlich hervorgehoben (Ulrich & Brockbank, 2005, 123). Eine gemeinsame Herangehensweise ist auch deshalb wichtig, weil das HR Management nicht allein für HR Aufgaben verantwortlich ist, sondern Teile davon auch vom Linienmanagement übernommen werden müssen (Ulrich & Brockbank, 2005, 72). Die Themenbereiche Fachkräfte (talent), Entwicklung der Organisationskompetenz (organizational capability development), Umsetzung der Strategie (strategy execution) sowie Führung (leadership) sind für das Linienmanagement zentrale Aspekte für ihren Erfolg (Ulrich, et.al., 2009, 4). Dadurch hat das Linienmanagement kein Interesse daran, die gesamte Verantwortung der HR Aufgaben an die HR Abteilung abzugeben, weil es ebenfalls sicherstellen will, dass es die richtige Anzahl an Mitarbeitern zur richtigen Zeit am richtigen Ort hat. Das Linienmanagement muss sich dabei aber darauf verlassen (können), dass die HR Agenda und Aktivitäten vom Personalmanagement geplant werden (Ulrich & Brockbank, 2005, 196). In diese Planung kann sich das Linienmanagement allerdings beispielsweise durch das Einsetzen neuer Initiativen einbringen. Es ist aber nicht seine Aufgabe die dazu gehörigen Daten und Ansätze herauszuarbeiten (Ulrich & Brockbank, 2005, 196).

Im vierten und letzten Schritt des Organisationsdiagnoseprozesses müssen Prioritäten festgelegt werden (Ulrich, 1997, 77), welche die zu erreichenden Ziele beschreiben sollen (Ulrich & Brockbank, 2005, 196). Entscheidend ist hierbei die Fokussierung auf die wichtigsten und kritischen Aspekte, also einerseits auf den größten Impact und andererseits auf das Kriterium der Implementierbarkeit. Zum Bereich des Impacts gehören die Teilbereiche Alignment – das Ausmaß, durch welches HR Aktivitäten zur Erreichung der Strategie beitragen –, die Integration – das Ausmaß, durch welches sich HR Praktiken integrieren und gegenseitig beeinflussen – sowie der Customer Focus – die Beeinflussung der HR Praktiken auf Kunden und deren Erwartungen (Ulrich, 1997, 77-78). Zum Bereich der Implementierbarkeit gehören die Teilbereiche der

Ressourcen – das Ausmaß in dem diese vorhanden sind um eine HR Aktivität umzusetzen, beispielsweise das Vorhandensein von finanziellen Mitteln und Talent – sowie Zeit – das Ausmaß der Aufmerksamkeit und Fokussierung des Managements auf HR Praktiken (Ulrich, 1997, 78). Nachdem Prioritäten durch Analyse des Impacts und der Implementierbarkeit gesetzt wurden, hat anschließend die Planung der Implementierung von HR Praktiken und Aktivitäten zu erfolgen (Ulrich, 1997, 79). Ebenso wie im bereits dargestellten Organisationsdiagnoseprozess sind auch hier – wie auch im später entwickelten Modell – bestimmte Fähigkeiten, Kompetenzen und letztendlich auch Ressourcen innerhalb der Personalabteilung Voraussetzung. Im Besonderen sind dies Personal Mastery, Team Skills und das Erkennen von Zusammenhängen. Zusätzlich sind aber auch die neun Kompetenzbereiche relevant, auf die Ulrich et.al. im bisher letzten Werk aus dem Jahr 2017 eingehen; sie werden im Verlauf der Arbeit ausführlicher dargestellt. Weiter ist eine Entwicklungsplanung zu erstellen, um letztendlich ein besseres Business-Partnering zu erzielen. Dieses Ziel ist Grundlage für die Entwicklung des später dargestellten Modells, auch weil Kooperation im Umgang mit dem Fachkräftemangel einer organisationalen Diagnose bedarf. Das Ausmaß des zukünftigen Problems für Organisationen im MINT-Bereich soll prognostiziert und zusammen mit dem Fachkräftemangel als Chance genutzt werden um das Business-Partner Modell stärker umzusetzen. Wie im Organisationsdiagnoseprozess gezeigt ist dabei das Linienmanagement zunächst davon zu überzeugen, dass eine gemeinsame Verantwortung besteht und gemeinsame Prozesse implementiert werden müssen. Die Kooperation zwischen Personalabteilung und Linienmanagement wird später ausführlicher dargestellt.

Um diese bessere Kooperation zu erreichen und die Umsetzung des Organisationsprozesses sowie die Entwicklung zum Business-Partnering voranzutreiben, macht Ulrich auf fünf Herausforderungen aufmerksam, die zu beachten sind (Ulrich, 1997, 56).

Die erste Herausforderung ist nicht zu viele Strategien auf einmal anzugehen (avoid strategic plan on top shelf [SPOTS]). Ulrich hat festgestellt, dass viele Organisationen bereits an dieser Herausforderung aufgrund zu ambitionierter Ansprüche scheitern. Oft gibt es zu viele strategische Visionen, Missionen und Ziele. Der Fokus kann hierdurch leicht verloren gehen mit der Folge, dass es nur geringe Fortschritte bei einzelnen Strategien gibt. Einen anderen Grund bereits an dieser Herausforderung zu scheitern sieht Ulrich in fehlenden Mechanismen um Strategien in die Tat umzusetzen. Sie bleiben lediglich strategische Planungsszenarien (Ulrich, 1997, 56-57). Das Fehlen entsprechender Umsetzungsmechanismen ist im Wesentlichen darauf zurückzuführen, dass nicht alle notwendigen Organisationsprozesse in die Planung und Umsetzung eingebunden werden und deshalb die angestrebten Ziele nicht erreicht werden (können). Ein Lösungsansatz ist für Ulrich die Einbindung von Personalmanagern bereits in die strategische Diskussion und damit vor dem Zeitpunkt der endgültigen Entscheidung über die Strategien (Ulrich, 1997, 57). Zur Überwindung dieser ersten Herausforderung ist auch die Einbeziehung in und die Verbindung mit dem Business Planning notwendig.

Die zweite Herausforderung ist die Entwicklung einer Balanced Scorecard (create a balanced scorecard). Für Ulrich ist sie relevant, weil dadurch Personalverantwortlichen ihre Verantwortung in der strategischen Partnerschaft stärker bewusst wird und eine stärkere Kundenorientierung beziehungsweise Kundenfokussierung erfolgt (Ulrich, 1997, 58). Entwicklung und Anwendung der Balanced Scorecard unterstützen zudem die spätere Analyse erzielter Ergebnisse, beispielsweise können oder müssen auftretende Unterschiede zwischen Soll- und Ist-Zustand durch eine Gaps- Analyse hinterfragt werden (Robinson, & Robinson, 2005, 97-100). Die Balanced Scorecard ermöglicht es auch, die erste Herausforderung zu überwinden. Überfrachtung

kann bereits bei der Planung festgestellt oder ausgeschlossen werden. Bei einer nicht bereits in der Planung erkannten Überfrachtung ermöglicht es die Balanced Scorecard sie spätestens bei Durchführung der Strategien, Visionen, Missionen und Zielen zu erkennen (Becker, Huselid, & Ulrich, 2001, 1-6).

Die dritte Herausforderung liegt im Bereich des Verknüpfens von HR und Business Plänen (align HR plan to business plans). Sie kommt vor allem zum Tragen, wenn Fragen und Aspekte aus dem Personalbereich erst nach einer intensiven Business Planung gestellt beziehungsweise aufgegriffen werden; was laut Ulrich oft der Fall ist (Ulrich, 1997, 59). Diese Herangehensweise führt zu einer Vernachlässigung von Personalthemen in der Planung. Sie wird damit lediglich zu einem Anhängsel der Business Strategie. Ebenso würde die Umsetzung des Business-Partnering Modells erschwert und schlussendlich verhindert (Ulrich, 1997, 59-60). Die Personalabteilung könnte in diesem Fall nur einen von den Business Plänen separierten beziehungsweise isolierten Planungsprozess erarbeiten. Letztlich würde auch die beschriebene Umsetzung der Organisationsdiagnose und damit deren Ziel – Verknüpfung von Organisationsstrategie und strategischem HR Management inklusive deren Auswirkungen auf HR Strategie, HR Organisation und HR Funktion – dadurch zumindest erschwert. Dies hat besonders dann zu gelten, wenn Aspekte des HR Managements bei der Umsetzung der Organisationsstrategie und den Organisationszielen wichtige Einflussfaktoren sind. Unzureichende Einbindung in den Business Planning Prozess und Erschwerung der Organisationsdiagnose impliziert weiter eine insgesamt mangelnde Zusammenarbeit und damit mangelndes Business-Partnering. Zudem hat es zur Folge, dass der Beitrag zur Wertschöpfung der Organisation negativ beeinflusst wird und damit geringer als möglich ausfällt (Ulrich, 1997, 60). Für Personalabteilungen sollte es daher das Ziel sein, dass HR Praktiken, Aktivitäten, Notwendigkeiten und Situationen frühzeitig in die strategische Planung der Organisation mit einbezogen werden um Ergebnisse zu verbessern (Ulrich, 1997, 60). Besonders relevant ist dies in Organisationen mit ausgeprägtem Fachkräftemangel, weil Organisationsziele und Pläne ohne eine frühzeitige Einbindung des HR Managements in die Definition von Organisationszielen und die strategische Planung nicht erreicht werden können. Letztendlich werden sie dadurch unbrauchbar. Bei der Überwindung dieser Herausforderung wird der Zusammenhang mit den beiden vorangegangenen Herausforderungen sichtbar, besonders im Bereich der ersten Herausforderung. Zur Überwindung ist eine strategische Zusammenarbeit zwischen Personalabteilung und speziell Business-Partnern mit dem Linienmanagement hilfreich und erforderlich (Ulrich, 1997, 231-234).

Die vierte Herausforderung ist nach Ulrich im Problem des Strebens nach schnellen Lösungen zu suchen (watch out for quick fixes). Verbesserungen in der Zusammenarbeit benötigen Zeit und Engagement um eine langfristige Planung und Umsetzung des Business-Partnering Modells erzielen zu können (Ulrich, 1997, 60-61). Benchmarks und das Nutzen der daraus gewonnen Daten können zur Messung des Fortschritts und als Ausgangspunkt zu einem breiteren Denkansatz genutzt werden (Ulrich, 1997, 61-62). HR Verantwortliche müssen dabei darauf achten, dass klassische Probleme im Bereich des Benchmarkings – beispielsweise das isolierte, unreflektierte und einmalige Nutzen von Daten – verhindert werden und stattdessen eine detaillierte Analyse durchgeführt wird (Ulrich, 1997, 62). Bei den klassischen Problemen des Benchmarkings besteht die Gefahr, dass daraus kein Wert gezogen werden kann. Dann kann es nicht effektiv genutzt werden und verharret auf dem Stand eines populären Ansatzes (Ulrich, 1997, 62-63). Um die vierte Herausforderung zu überwinden muss sie besonders im Zusammenhang mit der zweiten Herausforderung, der Entwicklung einer Balanced Scorecard, gesehen werden. Das Benchmarking

muss direkt mit dieser verknüpft beziehungsweise an sie angeschlossen und im besten Fall sogar eingearbeitet werden. Sofern das Benchmarking realistisch durchgeführt wird und die dafür notwendigen Kompetenzen im Bereich operatives Wissen und im Bereich des HR Managements vorhanden sind, kann es dazu beitragen die Gefahr der ersten Herausforderung – eine Verfolgung zu vieler Strategien – zu reduzieren und im besten Fall sogar zu verhindern. Der Zusammenhang zwischen den Herausforderungen wird damit erneut sichtbar (Ulrich, 1997, 251).

Die fünfte Herausforderung liegt nach Ulrich vor im Bereich des Fokussierens auf Kompetenzen und Fähigkeiten (create a capability focus within the firm). Sie müssen innerhalb einer Organisation zur Umsetzung der Strategie entwickelt werden (Ulrich, 1997, 63). Basierend darauf sind wieder einzelne Aktivitäten und Notwendigkeiten abzuleiten (Ulrich, 1997, 64). Ein anderer Teilbereich dieses Problemfelds vieler Personalabteilungen ist das intensive Arbeiten an der Definition von Vision, Mission und Werten sowie das Fokussieren auf die Antizipation der Zukunft. Dabei wird oftmals der Operationsplan zur Umsetzung angestrebter Ziele und Strategien vernachlässigt (Ulrich, 1997, 212). Bei sehr detaillierter Antizipation ergeben sich Anknüpfungspunkte an die erste Herausforderung. Mangelnde Umsetzung kann einerseits an zu vielen Aspekten und andererseits daran scheitern, dass detaillierte Antizipation keine Zeit mehr für deren Umsetzung lässt. Letztendlich wird sie damit unbrauchbar.

Um diese miteinander verbundenen Herausforderungen zu überwinden und letztendlich zu einem HR Business-Partner zu werden sind zusammenfassend folgende wichtige Voraussetzungen und Kompetenzen notwendig: Partizipation im Business Planning Prozess, Verständnis von Business Issues, Beteiligung an Task Forces, Sicherstellen von Mitarbeiterentwicklung, Nachfolgeplanung, qualitative und quantitative Personalplanung (und Analyse), Unterstützen von sektoralen Aspekten, Sicherstellen von angemessenen Managementpraktiken und Prozessen und verstärktes Denken in Systemen und Systemzusammenhängen (Ulrich, 1997, 66). Nötig ist dieses insbesondere auf Grundlage des oben dargestellten Zusammenhangs der Herausforderungen. Das Denken in Systemen und besonders die systematische Entwicklung des Business-Partnerings durch mehrere aufeinander aufbauende hierarchische Ebenen wird aufgrund des Ansatzes des Modells und in dessen Entwicklung eine zentrale Rolle einnehmen. Eingeschlossen sind hier auch die übrigen ausgeführten Aspekte. Zur Überwindung der Herausforderungen wird Denken in Systemen dadurch als der zentrale Aspekt gesehen. Um dies letztendlich erreichen zu können muss sich das Personalmanagement insgesamt – besonders aber Personalabteilungen in Organisationen – weiterentwickeln. Dabei haben sie primär im Bereich der eigenen Kompetenzen Fortschritte zu erzielen. Ulrich hat bereits 1997 herausgefunden, dass es selbst bei HR Abteilungen mit einer klaren Vision und Mission bei nur 35% bis 60% einen Shared Mindset gab. Letzterer beschreibt, wie die Personalabteilung trotz ihrer festgelegten höheren Ziele bei Kunden – wie beispielsweise dem Linienmanagement – wahrgenommen werden möchte (Ulrich, 1997, 215). Es zeigt sich, dass Personalabteilungen damals noch nicht ausreichend in der Lage waren, ihre Absichten und Ziele in die Tat umzusetzen. Ursächlich hierfür können sowohl ein falscher Fokus als auch mangelnde Kompetenz sein (Ulrich, 1997, 132-133). Mit aufgrund dieser Schlussfolgerung und Erkenntnis haben Ulrich et.al. neun Kompetenzbereiche beschrieben und gemessen, die für Personalabteilungen auf dem Weg zum HR Business-Partner relevant sind (Ulrich, et.al., 2017). Auf diese wird später eingegangen.

Ulrich stellt zudem zusätzlich fest, dass HR Manager obwohl sie andere beraten und Systeme gestalten noch zu häufig daran scheitern, ihre HR Prinzipien bei sich selbst anzuwenden

beziehungsweise umzusetzen (Ulrich, 1997, 189). Ursächlich dafür ist in vielen Fällen, dass sich Personalabteilungen oftmals stärker darauf konzentrieren anderen zu helfen als sich selbst durch HR Management zunächst gut aufzustellen (Ulrich, 1997, 228-229). Mit einer die HR Funktion und HR Organisation umfassenden eigenen strategischen Ausrichtung (Ulrich, 1997, 189) kann unter Anwendung der eigenen Prinzipien bei sich selbst zu einer verbesserten Glaubwürdigkeit beigetragen werden. Die Wahrscheinlichkeit steigt, sich zu einem erfolgreichen Business-Partner entwickeln zu können (Ulrich, 1997, 229). Um die strategische Herausforderung im eigenen Bereich meistern zu können bedarf es einer Investition in sich selbst. Ein Standard muss gesetzt und die eigene Leistungsfähigkeit gesteigert werden. Dadurch wiederum kann das HR Management den steigenden Anforderungen (Ulrich, et.al., 2009, 101) und dem neuen Rollenverständnis gerecht werden (Ulrich, et.al., 2009, 103). Die Organisationsstrategie kann leichter erreicht (Ulrich, 1997, 189) und die Glaubwürdigkeit im Bereich der Zusammenarbeit mit dem Linienmanagement gesteigert werden.

Ulrich und Brockbank stellen im Jahr 2005 fest, dass HR Manager einen hohen Glaubwürdigkeitswert (personal credibility) vom Linienmanagement zugeschrieben bekommen. Er lag bei 4,13 auf einer Skala von 1 bis 5. Dieser hohe Wert hat mit 23% jedoch nur eine moderate Auswirkung auf die letztendlich erzielten wirtschaftlichen Ergebnisse der Organisation (Ulrich & Brockbank, 2005, 223) – siehe Abbildung A23. Ulrich bezeichnet Glaubwürdigkeit dennoch als eine der wichtigsten Grundlagen in der Beziehung zum Linienmanagement (Ulrich, et.al., 2009, 131). Gelieferte Ergebnisse in der Vergangenheit beeinflussen nach Ulrich und Brockbank die wirtschaftlichen Ergebnisse und erklären zur Hälfte den Wert bei der Glaubwürdigkeit. Zu einem Drittel wird Glaubwürdigkeit auf interpersonale Fähigkeiten und der Rest auf Kommunikationskompetenz zurückgeführt (Ulrich & Brockbank, 2005, 226). Ulrich und Brockbank folgern, dass Integrität, vertrauensvolle Zusammenarbeit und gute Kommunikation Basis der Glaubwürdigkeit sind. Dabei umfasst die Kommunikation das Präsentieren von Was und Wie der für den Organisationserfolg zentralen Botschaften. Ulrich und Brockbank stellen zum Erreichen der Ziele Gleichwertigkeit beider Bestandteile fest (Ulrich & Brockbank, 2005, 226-227). Eine Investition in sich selbst und vor allem in die eigene strategische Ausrichtung ist nicht zu unterschätzen. Sie trägt dazu bei die angestrebten Ergebnisse und Ziele durch Verknüpfung der HR Aspekte mit wirtschaftlichen Zielen der Organisation nachhaltig zu ermöglichen (Ulrich, et.al., 2009, 108). Bei Anwendung dieser Grundsätze verbessern sich die gelieferten Ergebnisse und die Glaubwürdigkeit steigt. Der Einfluss auf die wirtschaftlichen Ergebnisse verbessert auch zukünftige wirtschaftliche Ergebnisse (Ulrich & Brockbank, 2005, 226). Langfristig ermöglicht dies eine Steigerung der bisher mit 23% eher moderaten Auswirkungen auf die letztendlich erzielten wirtschaftlichen Ergebnisse der Organisation (Ulrich & Brockbank, 2005, 223). Ein sich selbst verstärkender Kreislauf wird in Gang gesetzt.

Mit 3,65 schreibt das Linienmanagement dem Bereich des strategischen Beitrages (strategic contribution) einen geringeren Wert zu als der Glaubwürdigkeit. Mit 43% hat der strategische Beitrag jedoch einen deutlich stärkeren Einfluss auf die wirtschaftlichen Ergebnisse der Organisation (Ulrich & Brockbank, 2005, 223) – siehe Abbildung A23. Im Bereich des operativen Wissens liegt nur ein leicht geringerer Wert von 3,44 vor; die Auswirkungen dieses Bereiches auf das wirtschaftliche Ergebnis sind mit 11% allerdings gering. Der Bereich HR Delivery erreicht mit 3,69 einen dem strategischen Bereich ähnlichen Wert. Er erklärt allerdings nur 18% der wirtschaftlichen Leistung einer Organisation und ist damit deutlich geringer als der strategische Bereich. Im Bereich der HR Technologie finden sich die geringsten Werte. Die Effektivität wird

mit einem Wert von 3,02 gesehen. Der Einfluss auf die wirtschaftlichen Ergebnisse der Organisation beträgt lediglich 5% (Ulrich & Brockbank, 2005, 223) – siehe Abbildung A23.

Zwar weisen die in der Abbildung A23 aufgeführten fünf Bereiche Strategic Contribution, Personal Credibility, HR Delivery, Business Knowledge und HR Technology deutliche Unterschiede in der Zuschreibung durch das Linienmanagement sowie unterschiedliche Einflüsse auf die wirtschaftlichen Ergebnisse der Organisation auf, sie dürfen dennoch nicht separat betrachtet werden. Sie sind voneinander abhängig und beeinflussen sich gegenseitig. Nach Analyse ihrer Zahlen und Ergebnisse schlussfolgern Ulrich und Brockbank, dass Glaubwürdigkeit (personal credibility), HR Delivery und operatives Wissen (business knowledge) notwendige Basiskompetenzen dafür sind, um in strategische Aspekte eingebunden zu werden. Das HR Management sollte deshalb versuchen sich auf diese Basiskompetenzen zu fokussieren und diese zu verbessern. Dieses wird dadurch in die Lage versetzt, höhere Werte im Bereich des strategischen Beitrags erreichen zu können. Hierdurch kann wiederum der starke Einfluss dieses Bereiches auf die wirtschaftlichen Ziele der Organisation genutzt und gegebenenfalls weiter ausgebaut werden (Ulrich & Brockbank, 2005, 223). Genau dies ist das Ziel des Business-Partnerings und des später dargestellten Entwicklungsmodell.

Zum strategischen Beitrag rechnen Ulrich und Brockbank die Bereiche marktorientierte Vernetzung (market-driven connectivity), strategische Entscheidungsfindung (strategic decision making), Management der Kultur (culture management) sowie schneller Wandel (fast change) (Ulrich & Brockbank, 2005, 223). Nachdem auch der Bereich des (schnellen) Wandels einen strategischen Beitrag leistet, wird nochmals der Zusammenhang zwischen dem gerade ausgeführten Management of Strategic Human Resources – dem linken oberen Quadrant in der Matrix – und dem anderen Aspekt des zukünftig-strategischen Fokus, dem Management of Transformation and Change – dem rechten oberen Quadrant in der Matrix – erkennbar. Dargestellt werden sollen zunächst der Bereich Change Management, anschließend der Bereich Transformation und schließlich die Notwendigkeiten, die sich für die Zusammenarbeit der Personalabteilung mit dem Linienmanagement ergeben.

Zur Umsetzung der neuen Denkweisen und Deliverables – strategisches HR, HR Strategie, HR Organisation – und um auf die oben beschriebenen Herausforderungen reagieren zu können, sind Kompetenzen im Change Management relevante Grundlage. Notwendig ist, dass das HR Management in diesem Bereich und den darin enthaltenen Prozessen Fortschritte erzielt, damit die Herausforderungen schnell, sorgfältig und erfolgreich umgesetzt werden können (Ulrich & Brockbank, 2005, 224). Bereits 1997 hat Ulrich die Notwendigkeit hierzu beschrieben. Sie ergibt sich insbesondere daraus, dass ein schnelleres Vollziehen des Wandels durch äußere Faktoren erforderlich ist (Ulrich, 1997, 252). Dieser ist zudem immer schwieriger vorherzusagen, zu antizipieren und zu kontrollieren (Ulrich, 1997, 151). Dabei kommt Ulrich auch zu dem Ergebnis, dass “a primary difference between winners and losers will *not* be the pace of change, but the ability to *respond* to the pace of change“ (Ulrich, 1997, 151). Anpassungsfähigkeit entwickelt sich selbst zu einem Wettbewerbsfaktor (Ulrich, 1997, 252) mit der Konsequenz, dass das Personalmanagement in Zukunft eine hohe Priorität auf die Weiterentwicklung des Change Managements legen muss (Ulrich, 1997, 252). Das Personalmanagement hat das Linienmanagement davon zu überzeugen, dass diese Anpassungsfähigkeit als Wettbewerbsfaktor anerkennt. Inhalt und Vorgehensweise von Veränderungsprozessen werden so leichter akzeptiert (Ulrich, et.al., 2009, 15). Wenn HR Management und Linienmanagement gemeinsam an diesem

Prozess arbeiten und gemeinsam Verantwortung tragen können, wird die Umsetzung erleichtert (Ulrich, et.al., 2009, 125). Einbeziehung des Linienmanagements ist nötig, weil auch dieses in der operativen Arbeit von sich wandelnden Begebenheiten betroffen ist.

Die Bereiche „notwendige Weiterentwicklung“ sowie „Reaktion auf Veränderungen“ unterteilt Ulrich in drei Arten: Initiatives, Processes und Cultural Adaptations (Ulrich, 1997, 151). Initiativen beruhen auf der Implementierung von neuen Programmen, Projekten oder Verfahren beziehungsweise Methoden (Ulrich, 1997, 151). Deren Notwendigkeit wird durch die strategische Planung identifiziert, weil Initiativen ein Teil des sich anschließenden Management Improvement Prozesses sind, in dem neue Prozesse eingeführt werden (Ulrich, 1997, 152). In Abgrenzung dazu konzentrieren sich Prozessveränderungen auf bereits bestehende Prozesse. Hierbei sollen zunächst Kernprozesse identifiziert und anschließend vereinfacht werden (Ulrich, 1997, 152). Kulturelle Veränderungen beziehungsweise Anpassungen finden dann innerhalb von Organisationen statt, wenn grundlegende Organisationsaktivitäten und Verhaltensweisen in einem Change Prozess neu oder anders konzeptualisiert werden und sich dadurch Veränderungen bei der Organisationskultur ergeben (Ulrich, 1997, 152).

In ihrer Rolle als Change Agents müssen HR Manager ihre Kompetenzen in allen drei Bereichen des Change Managements weiterentwickeln. Sie versetzen sich damit in die Lage ihre Kompetenzen anwenden sowie rechtzeitig und angemessen auf Veränderungen reagieren zu können (Ulrich, 1997, 152). Entscheidende Voraussetzung dafür ist, neben der oben beschriebenen Organisationsdiagnose und den hierzu erforderlichen Kompetenzen, dass Symptome von Ursachen unterschieden werden können. Nur auf dieser Basis sind Change Agents in der Lage eine Agenda – inklusive der dafür notwendigen Pläne – zu entwickeln, die eine erfolgreiche Anpassung ermöglicht (Ulrich & Brockbank, 2005, 212). Ebenso wie in der Rolle des strategischen Partners im Bereich der internen Beratung muss das HR Management in der Rolle des Change Agents das Linienmanagement darauf aufmerksam machen, dass Was und Wie im Veränderungsprozess zu beachten sind (Ulrich & Brockbank, 2005, 212). In der Rolle des HR Change Agents muss zur schnellen und erfolgreichen Umsetzung von Veränderungsprozessen deren Fortschritt und damit auch der Realisierungsgrad der angestrebten Organisationsziele gemessen werden (Ulrich, 1997, 158). Ausreichendes operatives Geschäftswissen wird benötigt, um die Notwendigkeit von Veränderungsprozessen zu erkennen, sie zu initiieren, den Prozess darstellen zu können und eine begründete Meinung zur Strategieentwicklung mit dem Linienmanagement besprechen zu können (Ulrich & Brockbank, 2005, 224). Um dies gewährleisten und sicherstellen zu können sind nach Ulrich vier wichtige Elemente erforderlich. Diese sind erstens die Identifikation von kritischen Erfolgsfaktoren um Change Kompetenzen aufzubauen; zweitens die Entwicklung des Rahmens um die kritischen Erfolgsfaktoren zu managen; drittens die Verbesserung der Aktivitäten, die für jeden Erfolgsfaktor notwendig sind; viertens die Besinnung auf die sieben Schlüsselfaktoren innerhalb eines sich entwickelnden iterativen Prozesses (Ulrich, 1997, 158). Zu diesen sieben kritischen Erfolgsfaktoren zum Aufbau von Change Management Kompetenzen, die besonders auch relevant sind um sich dem sich ausweitenden Fachkräftemangel zu stellen, gehören nach Ulrich wiederum: „leading change“, „creating a shared need“, „shaping a vision“, „mobilizing commitment“, „changing systems and structures“, „monitoring progress“ und „making change last“ (Ulrich, 1997, 158-159). Diese sieben Teilaspekte und die Gesamtheit der vier Elemente machen deutlich, dass die Notwendigkeit der Veränderung und eine Reaktion zunächst erkannt werden muss – wie dies beispielsweise beim später entwickelten Modell bezüglich des Fachkräftemangels der Fall ist. Anschließend sind eine gemeinsame Vision und gemeinsames

Engagement unabdingbar (Ulrich, 1997, 159). Identifikation und Austausch relevanten Wissens zwischen HR Management und Linienmanagement sind strategisch wichtig (Ulrich & Brockbank, 2005, 213). Auf dieser Basis können Auswirkungen, erforderliche Systemveränderungen, sowie Anpassungen der Struktur und Zusammenarbeit analysiert und der Fortschritt überwacht werden (Ulrich, 1997, 159). Anwendung erforderlichen Know-Hows und Übersetzung beziehungsweise Einarbeitung kritischer Erfolgsfaktoren in Aktionspläne sind hierzu relevant, um langfristige Veränderungen erzielen zu können (Ulrich, 1997, 159). Im Lauf der Umsetzung müssen Aktionspläne regelmäßig bezüglich des Fortschritts überprüft und mit den angestrebten Zielen und Zeitpunkten verglichen werden. Die Erfolgswahrscheinlichkeit wird erhöht und gegebenenfalls notwendige Anpassungsmaßnahmen können vorgenommen werden (Ulrich, 1997, 161). Das Erzielen einer langfristigen Veränderung wird dadurch erschwert, dass das HR Management zwar den Veränderungsprozess und die damit verbundenen Aktionspläne erstellt sowie die sich anschließende regelmäßige Kontrolle der sieben kritischen Erfolgsfaktoren sicherstellen muss, dieses den Veränderungsprozess jedoch nicht selbst umsetzt. Diese Aufgabe wird zum großen Teil vom Linienmanagement übernommen (Ulrich, 1997, 161-168). Die Erfordernis einer guten Kooperation wird erneut sichtbar.

Während beim Change Management in den Bereichen Initiativen und Prozessen besonders Implementierung und Reduktion der Umsetzungszeit im Vordergrund stehen (Ulrich, 1997, 30) und diese primär als Reaktion auf die Vergangenheit zu sehen sind (Ulrich, 1997, 31), stehen im Bereich der Cultural Adaption Transformationsprozesse beziehungsweise transformationaler Wandel im Fokus. Hier sind neben Verhaltensweisen (Ulrich, 1997, 31), fundamentale Identität, Werte und Kultur einer Organisation betroffen. Zusätzlich sollten innerhalb einer Organisation Veränderungen in Überzeugungen und Annahmen möglich sein (Ulrich, 1997, 168) um wettbewerbsfähig zu bleiben (Ulrich, 1997, 31). Nach Ulrich sollte in einem Transformationsprozess das Verständnis des wirtschaftlichen Kontextes (business context) zentraler Ausgangspunkt sein. Dies ermöglicht Orientierung auf den Wertschöpfungsbeitrag (Ulrich, et.al., 2009, 6) und Eingehen auf Gegebenheiten und Notwendigkeiten des Linienmanagements (Ulrich, et.al., 2009, 27). Bei letzterem müssen besonders gegenwärtige und zukünftige Probleme bedacht werden (Ulrich, et.al., 2009, 29), um dadurch eine Diagnose der notwendigen Anpassungen vornehmen zu können (Ulrich, et.al., 2009, 72). Bei dieser Diagnose ist zu berücksichtigen, welchen Einfluss der Transformationsprozess auf die Kompetenzen der Organisation und damit letztendlich die Situation des Linienmanagements hat (Ulrich, et.al., 2009, 130). In der Diagnose müssen neben dem Inhalt des Transformationsprozesses auch die dazugehörigen Prozesse und deren Umsetzung enthalten sein (Ulrich, et.al., 2009, 143).

Gegenwärtige und zukünftige Probleme ergeben sich insbesondere aus den neuen Herausforderungen, Aufgaben und Rollen des HR Managements auf dem Weg zum Business-Partner, bei dem ein schwer umsetzbarer Transformationsprozess erfolgreich durchgeführt werden muss (Ulrich, 1997, 168). Der Transformationsprozess stellt die Basis dafür dar, strategisch eingebunden und als Partner akzeptiert zu werden (Ulrich, et.al., 2009, 6). Die Ausrichtung des HR Managements an den Zielen der Organisation ist Ausgangspunkt des gesamten Prozesses und der Entwicklungsabsicht (Ulrich, et.al., 2009, 6). Externe Realitäten und somit das Umfeld der Organisation müssen berücksichtigt werden (Ulrich, et.al., 2009, 18). HR Manager haben sich zudem bewusst zu machen, dass sie in einem die Organisationskultur betreffenden Veränderungsprozess eine zentrale Rolle spielen und dies zu einer neuen wichtigen Aufgabe ihres Bereiches gehört (Ulrich, 1997, 184). Dadurch wird die Umsetzung der Strategie erleichtert

(Ulrich & Brockbank, 2005, 232). Um dies schlussendlich zu erreichen und um den Transformationsprozess erfolgreich gestalten zu können, müssen die Verantwortlichen des Transformationsprozesses zunächst Kompetenzen und Fähigkeiten analysieren. Diejenigen sind zu identifizieren, die für den zukünftigen Erfolg der Organisation sowie für die Umsetzung der Strategie relevant sind (Ulrich, et.al., 2009, 49). Eine ausgeprägte Qualität der Zusammenarbeit zwischen HR und Linienmanagement ist hierfür erforderlich (Ulrich, et.al., 2009, 126). Eine wichtige Rolle spielen die Integration des Linienmanagements in den Transformationsprozess und alle darin enthaltenen Teilprozesse sowie die Erkenntnis des Linienmanagements, dass sie für den Erfolg ebenfalls verantwortlich sind (Ulrich, et.al., 2009, 130). Die Basis der Zusammenarbeit innerhalb des Transformationsprozesses muss die Definition eines HR Wertbeitrages sein. Sie hat eine Vision sowie Kriterien und Ziele zu enthalten, wie ein Wertbeitrag erzielt werden soll (Ulrich & Brockbank, 2005, 271). Bei der Fragestellung wie Werte für Kunden erzielt werden können, muss sich die HR Abteilung an den neuen Denk- und Herangehensweisen orientieren, da der Wertbeitrag und dessen Einschätzung vor allem von Kunden der HR Abteilung ausgeht. Innerhalb des Transformationsprozesses erachtet Ulrich aus diesem Grund Offenheit gegenüber dem, was Kunden möchten, als zentralen Aspekt der wertbeitragsorientierten Weiterentwicklung des Business-Partnerings (Ulrich & Brockbank, 2005, 2-4). Grundlage dieser neuen Ausrichtung muss die Erkenntnis sein, dass HR Arbeit nicht mit der HR Arbeit selbst, sondern mit dem Business Fokus beginnt. Es ist sich bewusst zu machen, dass der finale Empfänger der HR Arbeit der externe Kunde und deshalb eine Marktorientierung der HR Abteilung notwendig ist (Ulrich & Brockbank, 2005, 5). Das Linienmanagement, welches zudem die Verbindung zwischen Personalmanagement und externem Kunden herstellt, ist seinerseits Kunde der Personalabteilung. Als solche sind seine Wünsche ebenso zu berücksichtigen wie Umsetzung der HR Praktiken (Ulrich, et.al., 2009, 130). Um dies zu gewährleisten und um die neuen Aufgaben und Rollen erfolgreich gestalten zu können, sind nach Ulrich fünf Schritte in einem Transformationsprozess notwendig.

Der erste Schritt ist das Definieren und Klarstellen eines Konzeptes für einen kulturellen Änderungsprozesses (Ulrich, 1997, 169-170). Dieser muss den Grund der Transformation für die Organisation benennen (build the business case/ why do transformation) (Ulrich, et.al., 2009, 9). Bewertung und Priorisierung der neuen Organisationsrealitäten müssen bereits in der Definition enthalten sein, welche die HR Transformation und einen Wandel notwendig machen (Ulrich, et.al., 2009, 145).

Auf dieser Basis kann zum zweiten Schritt übergeleitet werden. Dieser beschreibt die zentrale Notwendigkeit des kulturellen Veränderungsprozesses für den Erfolg der Organisation (Ulrich, 1997, 169-170). Die Definition angestrebter Ergebnisse des Transformationsprozesses ist dabei anzuführen (Ulrich, et.al., 2009, 9).

Im anschließenden dritten Schritt wird ein Bewertungsprozess der aktuellen und der zukünftig angestrebten Kultur definiert. Die Unterschiede der beiden Kulturen müssen dabei deutlich (formuliert) werden (Ulrich, 1997, 169-170). Im Bereich des HR Managements muss der Bewertungsprozess auch dessen Umgestaltung beinhalten (Ulrich, et.al., 2009, 9). Für den Transformationsprozess wird hierdurch ein Fahrplan erstellt. Organisationale Anpassungsnotwendigkeiten werden priorisiert und operationalisiert sowie als Ziel des Transformationsprozesses ausgegeben (Ulrich, et.al., 2009, 145-146).

Im vierten Schritt werden alternative Ansätze zur Gestaltung des Veränderungsprozesses identifiziert.

Im fünften und letzten Schritt wird ein integrierter Aktionsplan entwickelt, der multiple Ansätze des kulturellen Veränderungsprozesses enthält (Ulrich, 1997, 169-170). Dieser muss neben der kontinuierlichen Bewertung des Fortschritts im Transformationsprozess gegebenenfalls notwendige Anpassungsmaßnahmen zulassen (Ulrich & Brockbank, 2005, 275). Um sie identifizieren zu können ist die Einbindung und das Engagement des Linienmanagements von zentraler Bedeutung um einen nachhaltigen und erfolgreichen Transformationsprozess sicherstellen zu können (Ulrich, et.al., 2009, 9). Dies sowie die Einbindung des Linienmanagements in den gesamten Transformationsprozess kann durch ein HR Strategie Statement gewährleistet werden. Dieses muss dazu beitragen, dass der HR Transformationsprozess vom Personal- und Linienmanagement verstanden und unterstützt wird und Verantwortlichkeiten verteilt werden (Ulrich, et.al., 2009, 147-148).

Ziele und Schritte des Transformationsprozesses lassen erkennen, dass dieser sich an Notwendigkeiten des Transformationsprozesses der Organisation ausrichtet – ebenso wie sich das strategische HR Management an der Organisationsstrategie ausrichtet. Der Transformationsprozess kann nicht isoliert als HR Transformation gestaltet werden (Ulrich, et.al., 2009, 7), weil nur dann ein nachhaltiges Ergebnis erzielt werden kann (Ulrich, et.al., 2009, 7). Die Umsetzung der Organisationsstrategie und der darin formulierten Organisationsergebnisse kann nur durch eine solche Abstimmung durch eine HR Transformation ermöglicht werden (Ulrich, et.al., 2009, 8). Zur erfolgreichen Umsetzung der gerade beschriebenen Schritte und damit der angestrebten Weiterentwicklung des Business-Partnerings spielt die Zusammenarbeit zwischen Personalabteilung und Linienmanagement inklusive der Etablierung eines tiefen Vertrauensverhältnisses eine wichtige Rolle (Ulrich, 1997, 31). Zur Entwicklung dieses Vertrauensverhältnisses und zur erfolgreichen Umsetzung des Transformationsprozesses sind schnelle Erfolge zu Beginn hilfreich. Sie tragen dazu bei, dass der Transformationsprozess weiterhin von beiden Seiten unterstützt und vorangetrieben wird (Ulrich & Brockbank, 2005, 271). Auch dies wird in der Entwicklung des später dargestellten Modells berücksichtigt.

Auch wenn der Transformationsprozess bereits ausführlich beschrieben wurde, fehlt es bisher an der Darstellung der zentralen Voraussetzung für dessen Initiierung. Es ist das Erkennen der Notwendigkeit der Transformation, der sich Organisationen beziehungsweise ganze Branchen aufgrund der sich ändernden Situation unterziehen beziehungsweise stellen müssen. Beim später entwickelten Modell bedeutet dies, dass Personalabteilungen den Fachkräftemangel selbst als zentrale Herausforderung anerkennen müssen (Ulrich, 2009, 152). Innerhalb von Personalabteilungen müssen ausreichend Kompetenzen vorhanden sein (Ulrich, 2009 152), um die sich ergebenden Herausforderungen und Auswirkungen des Fachkräftemangels durch reaktives und proaktives Verhalten erkennen zu können (Ulrich, 1997, 31). Diese Kompetenzen wurden von Ulrich et.al. untersucht und werden später dargestellt. Es muss die Kompetenz zur Erkenntnis vorhanden sein, dass durch den sich ausweitenden Fachkräftemangel ein zentral-kritischer Erfolgsfaktor einer Organisation betroffen ist. Dieser Faktor ist unter den oben beschriebenen Gesichtspunkten des wirtschaftlichen Kontextes zu betrachten (Ulrich, 1997, 31). Hilfreich ist hierfür nach Ulrich und Brockbank der oben beschriebene Aspekt der externen Marktorientierung der Personalabteilung. HR Arbeit kann hierdurch HR Kompetenzen und Organizational Capabilities planen und durch Aktivitäten umsetzen, die letztendlich die auf dem Markt nachgefragten Produkte und Dienstleistungen in Qualität und Quantität ermöglichen (Ulrich & Brockbank, 2005, 5-6). Nach Ulrich und Brockbank wird damit eine weitere zentrale Implikation

des Wertschöpfungsbeitrages erfüllt. HR Manager fokussieren sich auf das Aneignen der notwendigen Kompetenzen, um HR Aktivitäten an den Stakeholder Value zu knüpfen (Ulrich & Brockbank, 2005, 7). Auf dieser Grundlage müssen kritische Veränderungsprozesse, Entwicklung des dafür notwendigen Engagements und im Besonderen Zusammenarbeit zwischen Personalabteilung und Linienmanagement angegangen werden (Ulrich, 1997, 31). Die Zusammenarbeit muss geprägt sein von Anerkennung, Kooperation und gemeinsamer Verantwortung sich dieser Herausforderung gemeinsam zu stellen. Wie oben beschrieben und wie im Business-Partnering allgemein muss die positive Veränderung des Wertschöpfungsbeitrages dabei zentrale Prämisse sein. (Ulrich, 1997, 183). Aufgrund dieser Tatsache – dem Erkennen der notwendigen Transformation durch das HR Management sowie deren Rolle in diesem Prozess – ist Ulrich davon überzeugt, dass das HR Management stärker als jemals zuvor zur Wettbewerbsfähigkeit und zum Wertschöpfungsbeitrag einer Organisation beitragen muss. Sowohl HR Management als auch Linienmanagement müssen daher zum HR Champion werden (Ulrich, 1997, 234).

Obwohl bei Ulrich primär der strategische Partner im Fokus steht, der HR Systeme und Aktivitäten mit denen der Business Strategie verknüpft und dabei HR Prioritäten setzt, ist für ihn zunächst die Kombination aus Strategic Partner, Administrative Expert, Employee Champion und Change Agent notwendig. Später kommt eine detaillierte Kompetenzanalyse hinzu um durch beides als HR Business-Partner zur Wertschöpfung einer Organisation beitragen zu können (Ulrich, 1997, 37-38). Dies wurde im Bereich Change Management und in der Abbildung A23 bereits dargestellt (Ulrich & Brockbank, 2005, 223). Nur auf einer solchen Basis ist es möglich, dass das Linienmanagement HR Themen schätzt und diese – inklusive der dazu notwendigen Mittel und Techniken – ebenfalls beherrscht. Es kann damit einen Wertbeitrag leisten (Ulrich, 1997, 234), weil es hauptsächlich für die Umsetzung der HR Praktiken innerhalb einer Organisation und damit hauptsächlich für die Ergebnisse und die Prozesse innerhalb einer Organisation verantwortlich ist (Ulrich, 1997, 235-236). Das Linienmanagement sollte daher organisationale Kompetenzen schwerpunktmäßig als kritischen Erfolgsfaktor für die Wettbewerbsfähigkeit anerkennen (Ulrich, 1997, 236). Zudem sollte es eine entscheidende Rolle im Bereich der Mitarbeiterentwicklung einnehmen (Ulrich & Brockbank, 2005, 72).

Bei unzureichender Umsetzung von Veränderungsprozessen in allen drei Bereichen werden die organisationalen Kompetenzen als kritische Erfolgsfaktoren für die Wettbewerbsfähigkeit nur bedingt anerkannt. Dies führt wiederum zu Entwicklungsproblemen zum Business-Partner sowie bei der Weiterentwicklung der Personalabteilung zu einem zentralen Bereich in der Organisation. Für solche negativen Auswirkungen sieht Ulrich 1997 zwei Gründe. Der erste ist, dass es dem Personalmanagement an einer kohärenten Theorie mangelt, mit der erklärbar ist, warum Ereignisse beziehungsweise Dinge passieren und wie diese zusammenhängen. Der zweite ist, dass es an vorhersehbaren und generalisierbaren Mustern mangelt (Ulrich, 1997, 237). Nur wenn Personalabteilungen diese beiden Mängel beheben und dazu in der Lage sind, Erwartungen deutlich zu artikulieren, Kompetenzen zu definieren und zu zeigen, werden sie in der Lage sein, einen Wertbeitrag liefern zu können (Ulrich & Brockbank, 2005, 280). Um diesen erzielen zu können wird allerdings ein mentales Modell benötigt, das kontinuierlich überprüft werden muss (Ulrich & Brockbank, 2005, 280). Obwohl viele Mitarbeiter und Organisationen als Ganzes die Notwendigkeit von Veränderungsprozessen und damit verbunden von mentalen Modellen

erkennen, sind nur wenige dazu in der Lage, diese langfristig erfolgreich zu gestalten und die angestrebten Ziele tatsächlich zu erreichen (Ulrich, 1997, 157). Ulrich sieht hierin jedoch das größte Gefahrenpotential (Ulrich, 1997, 157) und die Ursache dafür, dass die erfolgreiche Umsetzung von Change Initiatives lediglich mit 25% beziffert werden kann (Ulrich, 1997, 158). Auf dieser Grundlage und aufgrund der oben ausgeführten Aspekte, dass Change Management Kompetenzen selbst zum Wettbewerbsfaktor werden und diese eine wichtige Basis für die Entwicklung hin zum strategischen Business-Partner und den damit verbundenen Prozessen sind, ist es nach Ulrich für HR Manager dringend erforderlich, dass Personalabteilungen die Theorie hinter ihrer Arbeit beherrschen und konzeptionell erklären können. Dies beinhaltet auch die Erklärung wie und warum HR Praktiken zu ihren Ergebnissen führen (Ulrich, 1997, 238). Gegebenenfalls vorhandene Kompetenzdefizite müssen vom Personalmanagement innerhalb einer Organisation zügig geschlossen werden, um zum Erfolg der Organisation beitragen zu können (Ulrich & Brockbank, 2005, 221). Zusätzlich dazu müssen HR Manager ebenfalls den Wertbeitrag in den Mittelpunkt der Erklärung der Theorie rücken. Hierbei ist zentral, wie durch eine bestimmte angestrebte Entwicklung ein Wertbeitrag für Linienmanagement und die Organisation als Ganzes erzielt wird (Ulrich & Brockbank, 2005, 96). Die Theorie des organisationalen Wandels sollte Grundlage sein auf dem Weg der Steigerung der Effektivität von Organisationen (Ulrich, 1997, 238). Erlernen und Benutzen von Contigent Thinking ist dabei hilfreich, um in der Lage zu sein den Kontext und besonders den Zusammenhang dieser Praktiken – des organisationalen Wandels und deren Auswirkungen auf die Steigerung der Effektivität – zu verstehen (Ulrich, 1997, 239). Das HR Management wird zukünftig die zentrale Aufgabe haben, einzelne Teilaktivitäten in deren Zusammenhang zu sehen und zu verstehen, um Aktivitäten besser aufeinander abstimmen und koordinieren zu können. Systematisches Denken ist hierbei notwendige Kompetenz des HR Managements. Solches Denken wird dadurch auf die Ebene eines kritischen Erfolgsfaktors gehoben (Ulrich, 1997, 66). Dieses wird auch in der Rolle des Change Agents benötigt. Eine gute Balance zwischen Change, Innovation und Transformation muss gefunden werden; sie hat Kontinuität, Disziplin und Stabilität sicher zu stellen (Ulrich, 1997, 46). Kontinuität und ein langfristiger Transformationsprozess werden im später entwickelten Modell berücksichtigt, weil eine langsame Weiterentwicklung schrittweise über mehrere Hierarchieebenen erfolgt. Von einer schnellen und dadurch drastischen Änderung innerhalb des Entwicklungsprozesses kann nicht ausgegangen werden – auch wenn ein höheres Ausmaß des Fachkräftemangels dazu beitragen kann.

Die Kombination Beherrschung der Theorie, Kompetenzen im Change Management, Zusammenhang zwischen Praktiken und operativem Wissen ist sowohl für die Umsetzung des Business-Partnering Modells als auch für die Entwicklung interner Erfolgsfaktoren von zentraler Bedeutung. Dabei ist die Befähigung des Linienmanagements, das – wie beschrieben – den größten Teil der HR Arbeit umsetzt, besonders relevant (Ulrich, 1997, 186). Für HR Manager bedeutet dies, dass sie die Managementkompetenz des Linienmanagements im Umgang mit Humanressourcen schulen müssen (Ulrich, 1997, 186). Dabei stehen Aspekte im Fokus, welche aufgrund des Fachkräftemangels besonders relevant sind. Erforderlich ist, dass sich HR Manager an die Spitze des Veränderungsprozesses stellen, um neue systematische Ansätze sowie Aktivitäten gestalten zu können und die Kompetenz des Linienmanagements in diesem Bereich zu verbessern (Ulrich, 1997, 187). Zur Glaubwürdigkeit ist es zudem entscheidend den Wandel auch in ihrer eigenen Rolle und Abteilung vorzuleben (Ulrich, 1997, 187).

Im Linienmanagement ist Weiterentwicklung von HR Managementkompetenzen und im Bereich des Business-Partnerings erforderlich, was wiederum eine vertiefte Kooperation zwischen den Beteiligten nötig macht (Ulrich, 1997, 236). Beide Seiten haben sich klar zu machen, dass das Linienmanagement im Bereich Employee Contribution und – wie erwähnt – im Bereich Employee Champion mit Fähigkeiten auszustatten ist, um auf Probleme in diesem Bereich reagieren zu können (Ulrich, 1997, 43). Für Ulrich ist besonders der Bereich Employee Champion wichtig, weil Kompetenzentwicklung beziehungsweise Weiterbildung im Umfeld steigender Anforderungen eine zentrale Grundlage für den Erfolg von Organisationen darstellt. Ulrich unterscheidet hier vier typische Kompetenzentwicklungsaktivitäten. Diese sind erstens Bildung systematischer Management Curricula um Personal auf allen Karrierestufen zu entwickeln; zweitens strukturierte Entwicklungsfortschritte durch Erfahrungen, wie sie beispielsweise durch Job Rotation, Job Assignments oder Praktika erlangt werden; drittens Kompetenzentwicklung durch Action Learning; viertens der Austausch innerhalb von Teams, in dessen Verlauf nicht nur der Inhalt von Projekten sondern auch darüber hinausgehende Aspekte und Teamarbeit gefördert werden (Ulrich, 1997, 144-145). Der Bereich Kompetenzentwicklung wird durch fortschreitenden Fachkräftemangel zu einem zentral-kritischen Aspekt einer Organisation. Er bedarf der gemeinsamen Verantwortung von HR und Linienmanagement. Für das Business-Partnering ist dabei zentral, dass „HR professionals work with managers and employees to ensure that employees can meet their expectation“ (Ulrich, 1997, 149). Aufgrund ihrer Kompetenzen und ihres Engagements wird es Mitarbeitern ermöglicht stärker zum Organisationserfolg beizutragen (Ulrich, 1997, 149). Der Aspekt der Employee Contribution wird damit direkt beeinflusst. Ulrich sieht diesen aufgrund des Mangels an intellektuellem beziehungsweise Humankapital und der damit verbundenen Notwendigkeit mehr Output mit weniger Personalinput zu erzielen bereits 1997 als kritischen Organisationsfaktor. Er schlussfolgert zudem, dass Organisationen versuchen müssen „to engage not only the body but the mind and soul of every employee“ (Ulrich, 1997, 125). Die damit einhergehende größere Verantwortung und höhere Anforderungen an Mitarbeiter lösen innerhalb von Organisationen zu berücksichtigende Effekte aus (Ulrich, 1997, 128). Vor allem HR Manager haben sie im Auge zu behalten (Ulrich, 1997, 130). Das Linienmanagement hat diese Verantwortung und die höheren Anforderungen bei Umsetzung der HR Arbeit zu berücksichtigen. Kompetenzen im Bereich Employee Champion sind dabei von ihm gefordert (Ulrich, 1997, 130).

Diese Aussage Ulrichs spielt angesichts des sich ausweitenden Fachkräftemangels in allen Bereichen und speziell im MINT-Bereich heute eine zentrale Rolle. Kompetenzen des Personals stehen gegenwärtig im Vordergrund (Ulrich, 1997, 29). Aus diesem Grund wird der Fokus im später entwickelten Modell gelegt auf die Entwicklung der Zusammenarbeit auf Basis der Auswirkungen des Fachkräftemangels im MINT-Bereich und auf die Folgen aus dem Bereich Employee Contribution. Nicht genauer eingegangen wird in dieser Arbeit auf detaillierte Lösungsansätze aus dem Bereich der Employee Contribution und auf die Entwicklung der Mitarbeiter-Organisations-Beziehung, in der ebenfalls beide Seiten durch Kooperation sicherstellen müssen, dass der Mitarbeiterbeitrag hoch bleibt. Bei der Zusammenarbeit müssen beide Seiten berücksichtigen, dass der Bereich Mitarbeiterbindung eine wichtige Rolle bei der Bekämpfung des Fachkräftemangels spielt. Business-Partnering findet folglich nicht nur im Bereich Strategie statt (Ulrich, 1997, 126). Auf Mitarbeiterbindung wird im Modell in einem geringen Umfang eingegangen. Die Rolle des Administrative Experts und dessen Wertbeitrag wird

aufgrund der lediglich unterstützenden Funktion auf dem Weg zum Business-Partner nicht ausführlicher als oben bereits geschehen dargestellt (Ulrich, 1997, 27-28). Die unterstützende Funktion sollte dennoch nicht unterschätzt werden. Sie trägt dazu bei HR Services so umzugestalten, dass diese effizienter werden (Ulrich, 1997, 88). Zur Erhöhung des Wertschöpfungsbeitrages sind bei Verbesserung beziehungsweise Anpassung der HR Prozesse im administrativen Bereich Prinzipien sowie dahinterstehende Konzepte und Methoden des Business Reengineering zu berücksichtigen (Ulrich, 1997, 88-89). Dadurch treten Verbesserung der eigenen Infrastruktur und Steigerung der Glaubwürdigkeit ein (Ulrich, 1997, 88). Stärkere Einbindung in Entwicklungs- und Change Prozesse sind die Folge. Schlussendlich wird ein Fortschritt im Business-Partnering ermöglicht, strategische Ziele können besser erreicht werden. Die unterstützende Funktion dieses Bereiches wird durch diesen Zusammenhang sichtbar (Ulrich & Brockbank, 2005, 210).

Aufgrund der Umsetzung der HR Arbeit durch das Linienmanagement, der gerade beschriebenen Zusammenhänge und der Notwendigkeit der Zusammenarbeit bei den unterstützenden Aspekten Employee Champion, Employee Contribution sowie teilweise beim Administrative Expert müssen beide Seiten eine gleich starke Beteiligung und Verantwortung im Bereich des strategischen Managements (strategic partner) übernehmen. Auch wenn das Personalmanagement traditionell weniger in Change Prozesse eingebunden ist, tragen nach Ulrich beide Seiten die Verantwortung dafür, dass sie ihre einzigartigen Fähigkeiten, Kompetenzen und Talente in die Diskussion der Strategieumsetzung einbringen (Ulrich, 1997, 44). Die neuen Herausforderungen machen eine Zusammenarbeit erforderlich, welche traditionelle Barrieren überwindet. Kompetenzen sind zu kombinieren, sodass das erzielbare Ergebnis über das allein erzielbare Ergebnis hinausgeht (Ulrich, 1997, 236). Die Zusammenarbeit muss dabei geprägt sein von gegenseitigem Respekt, dem Hinarbeiten auf ein gemeinsames Ziel sowie einer Partnerschaft, in der unterschiedliche Ansichten und Debatten möglich sind und in der gemeinsame Lösungen auf Basis von Einsatzbereitschaft und einem gemeinsamen Ausgangspunkt gefunden werden können (Ulrich, 1997, 236). Glaubwürdigkeit des Personalmanagements sieht Ulrich als wichtige Grundlage zum Erreichen dieser Form der Zusammenarbeit. Zudem muss diese basieren auf Genauigkeit (accuracy), Beständigkeit (consistency), dem Einhalten von Verpflichtungen (meeting commitments), der persönlichen Chemie mit Partnern (chemistry), einer angemessenen Konfrontation (confronting appropriately), Integrität (integrity), Denken über den Tellerrand hinaus (thinking outside the box), Vertraulichkeit (confidentiality) sowie der Fähigkeit zuzuhören und sich auf zentrale Probleme zu fokussieren (listening to and focusing on executive problems) (Ulrich, 1997, 253-254).

Zur Verbesserung der Zusammenarbeit und zur Steigerung des Vertrauensverhältnisses ist nach Ulrich ein Erwartungs- und Kompetenzzuschreibungsprozess erforderlich damit die Strategie umgesetzt werden kann. Hierbei müssen übereinstimmende Erwartungen an Funktion und Aufgaben der Personalabteilung und des Linienmanagements definiert (Ulrich, 1997, 42), Aufgaben und Verantwortungsbereiche verteilt und ein gemeinsames Ziel beschrieben werden (Ulrich, et.al., 2009, 57). Zuvor hat das Linienmanagement seine oftmals vertretene Ansicht zu überwinden, dass die Funktion des HR Managements hauptsächlich im Bereich der Stellenbesetzungen (staffing) und der damit verbundenen Agenda liegt (Ulrich & Brockbank, 2005, 229). Eine hohe Übereinstimmung im Erwartungs- und Kompetenzzuschreibungsprozess trägt bei zur Einigkeit über Ausmaß und Notwendigkeit der Zusammenarbeit. Beide Seiten können sich dabei sogar darüber einig sein, dass (derzeit noch) keine gute HR Arbeit vorliegt (Ulrich,

1997, 40). Liegt in diesem Prozess keine hohe Übereinstimmung vor, bezeichnet Ulrich dies als Mismatch. Ein Mismatch bei Erwartungen beruht meistens darauf, dass HR Manager überzeugt sind einen Wertbeitrag zu leisten, während das Linienmanagement gegenteiliger Meinung ist (Ulrich, 1997, 41). Die Ursache hierfür liegt oftmals darin begründet, dass HR Manager ihre Leistung nach ihren guten Absichten beurteilen, das Linienmanagement jedoch gesehene Ergebnisse bewertet (Ulrich, 1997, 41). Das Linienmanagement ist demnach stärker darauf fokussiert, Deliverables von HR Aktivitäten zu definieren, den Wertbeitrag der Personalabteilung zu operationalisieren, zu messen und zu kommunizieren, sowie zu definieren, wer die Verantwortung für HR Aktivitäten trägt. Beim Linienmanagement liegt damit eine stärkere Nutzenorientierung vor (Ulrich, 1997, 48). HR Manager sollen sich hieran orientieren und aufhören, über Business-Partnering zu reden und stattdessen das Konzept umsetzen (Ulrich, 1997, 48). Beide Seiten müssen über Sätze wie „Mitarbeiter sind unser größtes Kapital“ hinausgehen (Ulrich & Brockbank, 2005,75) und Business-Partnering unter dem Gesichtspunkt des Wertschöpfungsbeitrags definieren (Ulrich, 1997, 48). Über Anbieten von Expertise im Bereich Talent Management hinaus muss das HR Management dem Linienmanagement dabei helfen, notwendige Kompetenzen zu definieren und aufzubauen, die zur Erreichung der wirtschaftlichen Ziele in den Bereichen Zusammenarbeit, Lernen und Effizienz nötig sind (Ulrich & Brockbank, 2005, 81). Angemessen zu profilieren sind dabei auch die gegenwärtige und die gewünschte Qualität des Business-Partnerings (Ulrich, 1997, 48).

Gegenseitige Erwartungen, Rollen und Kompetenzzuschreibungen werden im späteren Modell eine wichtige Rolle einnehmen, weil Business-Partner und Linienmanagement in der verwendeten Studie unabhängig voneinander zu gleichen Themen befragt wurden. Durch die Analyse der Daten sollen Zusammenhänge sowie erleichternde und erschwerende Faktoren für die Umsetzung des Modells erkannt werden.

Aufbauend auf der Grundlage eines gemeinsamen Erwartungs- und Kompetenzzuschreibungsprozesses ist im nächsten Schritt wichtig, dass HR Manager mit der organisationalen Diagnose – und den sich oben beschriebenen anschließenden Prozessen – die vom Linienmanagement und der Organisation benötigten Kompetenzen entwickeln. Die Entwicklung muss durch die sich anschließenden Servicemechanismen und Prozesse unterstützt werden (Ulrich, 1997, 108). In den Bereichen Erwartungen und Ziele sowie im Bereich Entwicklung und Fortschritt spielt das Engagement des Linienmanagements bei Deliverables und deren Realisierung eine wichtige Rolle. Bei der organisationalen Diagnose sind deshalb eine enge Kooperation und besonders ein interdisziplinärer fachlicher Austausch ratsam. Das Linienmanagement sollte zum Erreichen angestrebter Ziele in das Definieren von Deliverables sowie in die Beschreibung einbezogen werden, wie und wodurch HR Manager einen Wertschöpfungsbeitrag leisten können (Ulrich, 1997, 110). Innerhalb dieses Prozesses sollte das HR Management auf die Relevanz der entscheidenden Faktoren, strategisches HR Management und HR Strategie und deren Unterschied verweisen. Dies führt zu besserem Verständnis der Arbeit des HR Managements und besserem interdisziplinären Austausch. Auch die Zusammenarbeit wird gefördert (Ulrich, 1997, 110).

Erwartungs- und Kompetenzzuschreibungen dienen – wie im Bereich der Initiativen und des Change Managements – je nach Ausmaß und Tragweite als Grundlage in einem Prozess kultureller Anpassung (cultural adaption). Sie sind erster Schritt im kulturellen Anpassungsprozess. Im Mittelpunkt des Prozesses stehen die Bereiche des Verstehens der aktuellen Organisationskultur, des Work Flows – inklusive der Teilbereiche der Verteilung und Performance –, des

Kommunikations- und Informationsflusses – inklusive der Teilbereiche Entstehung und Teilung – der Entscheidungsfindung und Autorität – inklusive deren Verteilung – und der Humanressourcen sowie des Umgangs mit diesen als wichtige Faktoren (Ulrich, 1997, 170). Bei diesem Schritt muss im Hinblick auf den sich anschließenden Veränderungsprozess und dessen Akzeptanz darauf geachtet werden, dass Kultur sowie aktuelle Situation glaubwürdig dargestellt werden (Ulrich, 1997, 170). Dies ist wichtige Basis für den sich anschließenden zweiten Schritt.

Der zweite Schritt beschreibt die Artikulation der zentralen Notwendigkeit des kulturellen Veränderungsprozesses für den Erfolg der Organisation. Bei der Artikulation muss deutlich klargestellt werden, dass die Kultur die Performance einer Organisation beeinflusst. Eine geteilte Kultur führt dazu, dass Ressourcen fokussiert werden und es gemeinsame strategische Ziele gibt. Durch vereinte Kräfte und Aktivitäten können sie erreicht werden (Ulrich, 1997, 171). Zudem stellt Ulrich fest: „cultural unity also affects performance because it focuses employee attention on the right issues“ (Ulrich, 1997, 176). Neben der in Schritt eins beschriebenen realistischen Darstellung der Kultur ist ein weiterer Schlüsselfaktor zur Anerkennung und letztendlich auch zur Umsetzung der neuen Kultur, dass diese sich an sich ändernden wirtschaftlichen Gegebenheiten und organisatorischen Notwendigkeiten ausrichten muss (Ulrich, 1997, 177). Dabei und zur Weiterentwicklung und Anerkennung als Business-Partner innerhalb dieses Prozesses ist sicherzustellen, dass der Faktor Kommunikation ausreichend berücksichtigt wird. Auf das von Ulrich hingewiesene klassische Problem, Fokussierung auf das Was und Vernachlässigung des Warums einer Veränderung ist zu achten. Nicht nur der Inhalt der Veränderung sondern auch dahinterstehende Prinzipien und Ziele sollen mitgeteilt und verständlich gemacht werden, damit diese nachvollzogen und Auswirkungen auf Arbeitsalltag und Karrieremöglichkeiten verstanden werden (können) (Ulrich, 1997, 141). Auf beiden Seiten ist für eine einheitliche Kommunikation und eine erfolgreiche Anpassung der Organisationskultur die Überzeugung wichtig, dass die Ressource Mitarbeiter beziehungsweise Humankapital schwieriger zu managen sein wird, sie jedoch die wichtigste Ressource der Organisation zur Sicherstellung des Organisationserfolges ist. Beide Seiten müssen sich zudem bewusst sein, dass es gemeinsamer Ziele und Aktivitäten bedarf, um sich den damit einhergehenden neuen Herausforderungen stellen zu können. Trotz der beschriebenen Herausforderungen sollte das Linienmanagement mit Vision, Mission und Strategien hohe Ziele setzen. Damit sollte das Linienmanagement die Personalabteilung dafür verantwortlich machen, dass diese durch aktives Management, Bewertungen und ständige Beobachtung zu erreichen beziehungsweise umzusetzen sind (Ulrich, 1997, 236). Bei Formulierung von Strategien und Zielen ist zu berücksichtigen, dass manche Notwendigkeiten wichtiger als andere sind. Prioritäten sind zu setzen (Ulrich, 1997, 131). Trotz hohen Anspruches sind überzogene Anforderungen und Erwartungen oder unfokussierte Ziele zu verhindern. Konzentration auf einige wenige Ziele beziehungsweise einige wenige Aktivitäten stellt dies sicher (Ulrich, 1997, 132). Diese müssen jedoch integriert sein und sich zu einem großen Ganzen zusammenfügen lassen (Ulrich, 1997, 133). Die Kombination aus Prioritätensetzung und Fokussierung auf wenige Ziele macht die Konzentration auf besonders wichtige Aspekte möglich und schafft die Grundlage dafür, dass Umsetzung erfolgen kann. Vertrauen zwischen HR und Linienmanagement wird dadurch auf- beziehungsweise ausgebaut (Ulrich & Brockbank, 2005, 91).

Nach Ulrich werden hierfür die beschriebenen Notwendigkeiten und Kompetenzen sowie HR Systeme mit entsprechenden zu entwickelnden Tools immer wichtiger. Sie müssen gewährleisten, dass Personal, Prozesse und Praktiken vorhanden sind, die dazu beitragen die angestrebten

Ergebnisse und den Wertschöpfungsbeitrag zu liefern (Ulrich, 1997, 233). HR Aktivitäten müssen dabei sicherstellen, dass Organisationen besser in der Lage sind ihre Strategie umzusetzen, effizient zu funktionieren, Engagement der Mitarbeiter zu erreichen und Change Management effektiv zu gestalten (Ulrich, 1997, 233). Auf dieser Basis sind organisationale Kompetenzen zu entwickeln, die so aufeinander abgestimmt werden können, dass Aktivitäten von Kunden, Mitarbeitern und Investoren als Wertbeitrag gesehen werden (Ulrich, 1997, 234). Um sich gemeinsam den neuen Herausforderungen und Aufgaben zu stellen, sieht Ulrich zusammenfassend die Bereiche strategische Personalentwicklung und strategische Zusammenarbeit zwischen Personal- und Linienmanagement sowie die Weiterentwicklung der bis dato noch bürokratisch geprägten Aktivitäten der Personalabteilung hin zu innovativen, wertorientierten und ergebnisorientierten Ansätzen als zentral an (Ulrich, 1997, ix). Damit dies möglich wird, muss sich das Personalmanagement in der Zukunft verstärkt auf die vier abzuliefernden Ergebnisse (deliverables) Strategy Execution, Administrative Efficiency, Employee Commitment sowie Transformation und Change konzentrieren (Ulrich, 1997, 47). Traditionelle Annahmen, Aufgaben und Personalabteilungen als Ganzes müssen sich verändern (Ulrich, 1997, viii). Ziel dieser Entwicklung muss sein, dass sich Personalabteilungen durch Anwendung theoretischer Kenntnisse und durch kompetenzgeleitete Orientierung zu strategischen Partnern beziehungsweise Akteuren und Pionieren innerhalb von Organisationen entwickeln. Erforderlich ist, dass sie auf einen großen Wissensschatz zurückgreifen können, um letztendlich zu wirtschaftlichen Entscheidungen beitragen zu können (Ulrich, 1997, viii). Besonders wichtig ist dies, weil die Sicherheit des Fortbestandes einer Organisation in Zukunft weniger von der Politik noch von der Branche, in der die Organisation tätig ist, sondern vom Personal und dem individuellen Talent und dem Management innerhalb einer Organisation abhängen wird (Ulrich, 1997, 4). Vom HR Management muss dies ebenso klar benannt und kommuniziert werden wie Ziele und Konsequenzen des später dargestellten Modells. Für dessen angestrebte Resultate muss engagiert eingetreten und der Wertschöpfungsbeitrag für Linienmanagement, Mitarbeiter und Organisationen als Ganzes dargelegt werden (Ulrich & Brockbank, 2005, 215).

Bei Vorstellung seines Business-Partnerings Modell 1997 sah Ulrich die Humanressourcen als dominanten Faktor in der Wertschöpfung und in den erzielten Resultaten einer Organisation als nicht universal akzeptiert an (Ulrich, 1997, 232). Acht Jahre später, im Jahr 2005, wiederholte er seine Aussage bezüglich der Relevanz der Humanressourcen als dominanten Faktor: „Now more than ever, business success comes from HR“. Nochmals legt er den Fokus auf den Wertschöpfungsbeitrag (Ulrich & Brockbank, 2005, 281). Seit der Vorstellung seines Modells war er davon überzeugt, dass die von ihm vorgestellten Tools im Bereich der Neuausrichtung und der Aufwertung der Humanressourcen dazu beitragen, wettbewerbsfähige(re) Organisationen zu gestalten. Im Jahr 2005 nahm Ulrich daneben eine deutliche Aufwertung des Strategic Partners vor. Er steigt von einer der vier Rollen im Modell des Business-Partners zu der entscheidenden Rolle auf (Claßen & Kern, 2010, 84). Im Jahr 2008 nimmt Ulrich weitere Anpassungen vor. Er fokussiert sich nun auf sechs Kompetenzen, die für die Umsetzung des Business-Partnerings notwendig sind. Diese sind Credible Activist, Operational Activist, Cultural and Change Steward, Talent Manager/ Organizational Designer, Strategy Architect, Operational Executor und Business Ally (Claßen & Kern, 2010, 84-85). In seinem bisher letzten Werk beschreiben Ulrich et.al. neun Kompetenzen des Personalmanagements, welche für die Leistung von Personalmanagern relevant und für die Umsetzung des HR Business-Partner Modells notwendig sind, um einen strategischen

Beitrag zu ermöglichen (Ulrich, et.al., 2017, 34-35). Diese neun Kompetenzen tragen zudem dazu bei, dass die oben dargestellten Aspekte organisationale Diagnose, Umsetzung der Organisationsstrategie und der damit verbundenen Personalstrategie, der Transformationsprozess als Ganzes und Change Management besser möglich sind. Den für alle Aspekte benötigten Einblick in wirtschaftliche Tätigkeiten der Organisation wertet Ulrich auf. Dadurch können höhere Kompetenzzuschreibungen mit den daraus resultierenden positiven Folgen erzielt werden (Ulrich, et.al., 2017).

Die neun Kompetenzen unterteilen Ulrich et.al. in drei Kompetenzbereiche mit jeweils drei Kompetenzen. Erster Kompetenzbereich ist Foundational Enablers. Zu diesem gehört erstens die Kompetenz des Compliance Managers, der Prozesse gemäß der organisationalen Prozessrichtlinien beachtet. Zweite Kompetenz ist der Analytics Designer and Interpreter, der Analyseprozesse nutzt um Entscheidungsfindungsprozesse zu verbessern. Dritte Kompetenz des ersten Kompetenzbereiches ist der Technology and Media Integrator, der durch Einsatz von Medien dazu beiträgt, dass eine Organisation eine hohe Leistungsfähigkeit erreicht (Ulrich, et.al., 2017, 34-35).

Den zweiten Kompetenzbereich bezeichnen Ulrich et.al. als Strategic Enablers. Hierin enthalten ist die Kompetenz des Culture and Change Champions, der es ermöglichen soll, das Wandel im Allgemeinen und im Speziellen Change Initiatives und Cultural Changes stattfinden können. Weiterhin ist die Kompetenz des Human Capital Curators, der den Talentfluss durch die Personalentwicklung auf individueller und organisationaler sicherstellen soll, Bestandteil des zweiten Kompetenzbereiches. Schließlich gehört zu diesem Kompetenzbereich auch der Total Rewards Steward, der sich um finanzielles und Mitarbeiterzufriedenheit kümmert (Ulrich, et.al., 2017, 34-35).

Den dritten und wichtigsten Kompetenzbereich benennen Ulrich et.al. als Core Drivers. Diesem weisen sie die Kompetenz des Strategic Positioners zu, der dazu beiträgt, dass sich die Organisation erfolgreich am Markt positionieren kann. Die zweite Kompetenz ist der Credible Activist, der durch einen proaktiven Ansatz vertrauensvolle Beziehungen bildet. Die dritte und letzte Kompetenz ist der Paradox Navigator, der sich mit der Problematik vorhandener Spannungen, beispielsweise zwischen kurz- und langfristigen Zielen oder mit Bottom Up vs. Top Down im Managementansatz auseinandersetzt und diese erfolgreich gestaltet (Ulrich, et.al., 2017, 34-35).

Vergleicht man die jetzigen Rollen mit denen, die am Anfang der Theorie vorhanden waren, fällt auf, „dass sich das erforderliche Kompetenzspektrum im HR deutlich verbreitert hat“ (Claßen & Kern, 2010, 253). Ulrichs früherem Ansatz folgend gehen der Employee Champion und der Administrative Expert besonders in den Foundational Enablers und den darin genannten Kompetenzen auf. Im gesamten Verlauf seiner Theorieentwicklung, beginnend bei der Darstellung in vier Rollen, bleibt Ulrich dabei, dass die notwendigen Kompetenzen im Bereich Foundational Enablers eher im operativen Bereich anzusiedeln sind. Die Analyse von Ulrich et.al. kommt zu gleichem Ergebnis. Die genannten Kompetenzen bleiben notwendige Voraussetzung für die anderen, eher strategischen Bereiche. So hat die vorherige Rolle des Change Agents immer noch eine eigene Kompetenz. Sie wird nun jedoch als Culture and Change Champion bezeichnet und liegt im Kompetenzbereich des Strategic Enablers. Dennoch können einige Teilbereiche des Employee Champions zu den Kompetenzen des Human Capital Curators und dem Total Rewards Steward zugerechnet werden. Damit kann der Teilbereich Employee Champion zusätzlich zum

Kompetenzbereich Foundational Enablers auch teilweise im Kompetenzbereich Strategic Enabler verortet werden.

Für die Umsetzung des Modells sind vor allem die Core Drivers relevant. In ihm geht besonders die vorherige Rolle des Strategic Partners in der jetzigen Kompetenz Strategic Positioner auf. Dieser Bereich und die darin enthaltenen Kompetenzen beziehungsweise Rollen haben im Laufe der Zeit durch Ulrichs Untersuchungen und in der Weiterentwicklung eine deutliche Ausweitung erlangt. Zutreffend ist dies für den Credible Activist, besonders aber für den Paradox Navigator, der sicherstellen muss, dass kurz- und langfristige Ziele geplant und durch Auswahl geeigneter Aktivitäten auch erreicht werden (können).

Neben der Unterteilung in drei Kompetenzbereiche mit jeweils drei enthaltenen Kompetenzen nimmt Ulrich zudem im Vergleich zu den sechs Kompetenzen aus dem Jahr 2008 weitere kleinere Veränderungen vor. Während der Credible Activist namentlich als auch inhaltlich bestehen bleibt, wird der Cultural and Change Steward zum Culture and Change Champion. Er kümmert sich immer noch um Veränderungen von Organisations- und Mitarbeiterverhalten und versucht Change Initiatives umzusetzen. Im Vergleich zu früher wird mit dem Paradox Navigator ein neuer Bestandteil und damit auch eine neue Kompetenz hinzugefügt. Der Paradox Navigator kümmert und sorgt sich um entstehende Spannungen in Veränderungsprozessen. Der Operational Executor mit seinen vorherigen Anforderungen in den Aufgabenbereichen Policy, Administrative Needs und Technology wird durch die Veränderungen deutlich ausdifferenziert. Zudem wird er aufgeteilt in die Kompetenzbereiche Compliance Manager, Total Rewards Steward, Technology and Media Integrator, Human Capital Curator sowie bedingt den Analytics Designer and Interpreter. Der Strategy Architect wird nun deutlich differenziert beziehungsweise werden seine Aufgaben auf verschiedene Kompetenzbereiche verteilt. Die früheren Aufgaben sind nun Teilbereiche der Kompetenzen Strategic Positioner, Paradox Navigator, Human Capital Curator, Analytics Designer and Interpreter und Compliance Manager. Eine ähnliche Entwicklung beziehungsweise Veränderung lässt sich auch beim früheren Talent Manager and Organizational Designer feststellen. Die zuvor darin enthaltenen Aufgaben sind nun Bestandteile der Bereiche Analytics Designer and Interpreter, Human Capital Curator, Paradox Navigator, Strategic Positioner und Technology and Media Integrator. Eine weitere vergleichbare Veränderung findet sich auch beim früheren Business Ally. Die darin formulierten Aufgaben und Verantwortlichkeiten sind nun im Strategic Positioner, Paradox Navigator, Human Capital Curator, Total Rewards Steward, Technology and Media Integrator und Analytics Designer and Interpreter enthalten.

Ulrich et.al. nehmen diese Anpassung beziehungsweise Veränderung in den Kompetenzbereichen vor, um das ursprüngliche Modell mit seinen vier Bestandteilen und die vorherigen sechs Kompetenzbereiche nochmals zu differenzieren und besonders mit der Einteilung in Foundational Enablers, Strategic Enablers und Core Drivers eine neue Anordnung vornehmen zu können. Diese Kategorisierung der Kompetenzen erlaubt zudem eine Priorisierung für Organisationen und Personalmanagement. Eine genauere Analyse des jeweiligen Einflusses verschiedener Kompetenzen sowie deren Abhängigkeit, Verbundenheit und Korrelation untereinander wird ermöglicht. Die differenziertere Unterteilung der notwendigen Gesamtkompetenzen des Personalmanagements erleichtert zudem eine detaillierte Analyse. Eine detaillierte Verbesserungsmöglichkeit, die letztendlich zur stärkeren Umsetzung des HR Business-Partnerings nach Ulrich genutzt werden kann, ist damit vorhanden.

Für das später in dieser Arbeit entwickelte Modell werden zusätzlich zu den vier von Ulrich anfangs genannten Rollen besonders die drei gerade beschriebenen Kompetenzbereiche und die darin enthaltenen Kompetenzen relevant sein. Beim aktuellen Umsetzungsstand von Ulrichs Modell und zur Entwicklung und Auswertung des später entwickelten Modells werden sie eine besondere Rolle spielen. Später ausführlich behandelt wird, inwieweit Ulrichs Modell – mittlerweile mehr als 20 Jahre nach Veröffentlichung – in Deutschland akzeptiert und umgesetzt wird, inwieweit die Relevanz des dominanten Faktors Humanressourcen akzeptiert ist, welche Aspekte nicht oder nur teilweise als umgesetzt gelten, welche Problemfelder vorhanden sind und welche grundsätzlichen Hindernisse den Erfolg seines Modells behindern. Der sich ausweitende Fachkräftemangel im MINT-Bereich wird auf die Relevanz des Faktors Humanressourcen Einfluss haben. Im späteren Modell soll er dazu genutzt werden, um die stärkere Umsetzung des Business-Partnering Modells von Ulrich voranzutreiben. Im nächsten Kapitel wird zunächst aber die Systemtheorie ausführlich dargestellt.

Obwohl das von Ulrich entwickelte Modell des Business-Partnerings nachvollziehbar ist und die dargestellten Absichten und Ziele gut erkennbar sind, bestehen bei der Umsetzung Probleme und es wird auch Kritik geäußert. Hauptkritikpunkt ist vor allem, dass Erfolge in Deutschland bisher nicht nachweisbar sind (Schrank, 2014, V). Bei der Umsetzung des Modells meinen Organisationen, „dass man die Personalleiterrolle und auch andere Rollen in der HR-Funktion nach Dave Ulrichs Rollenmodell aufspalten könne. [...] Dabei haben sie es sich jedoch etwas zu einfach gemacht, indem sie den Business Partnern die Beratung der Führungskräfte und dem Service Center die Betreuung der Mitarbeiter zuordneten. Genau hier geht nämlich Ulrichs Kernforderung, dass alle HR-Funktionen die Business Partner-Philosophie umsetzen sollen, verloren. Dass diese Philosophie bei vielen Umorganisationen auf eine Rolle verengt wurde, ist fatal. Dass man dabei gleich auch die Begrifflichkeiten so mit übernommen hat, ist zwar konsequent, hat aber diese Veränderungsprojekte zusätzlich erschwert“ (www.personalwirtschaft.de/produkte/archiv/magazin/ausgabe-4-2014/0%3A7047659.html).

Probleme bestehen zusätzlich dadurch, „dass man ein analytisch sinnvolles Konzept nicht einfach eins zu eins in die Realität umsetzen kann“ (www.personalwirtschaft.de/produkte/archiv/magazin/ausgabe-4-2014/0%3A7047659.html).

Als Problemfelder festzustellen sind, das Fehlen einer inhaltlich neuen Rollendefinition, das Nichtvorhandensein einer präzisen Abgrenzung zur Service Center Funktion, sowie die immer wiederkehrende Frage, welche Tätigkeiten dem operativen und welche Tätigkeiten dem strategischen Bereich zuzuordnen sind. Erkennbar wird zudem, dass die Organisation eine oftmals noch geringere Akzeptanz in den einzelnen Organisationen findet (www.personalwirtschaft.de/produkte/archiv/magazin/ausgabe-4-2014/0%3A7047659.html). In der Praxis sind auch Missverständnisse beziehungsweise ein falsches Verständnis vorhanden bezüglich der „administrativen Tätigkeiten. Sie werden in Abgrenzung zu den strategischen Aufgaben als notwendiges Übel angesehen und müssen mindestens reduziert, wenn nicht ganz eliminiert werden“ (www.personalwirtschaft.de/produkte/archiv/magazin/ausgabe-4-2014/0%3A7047659.html). Ulrich selbst weißt jedoch ausdrücklich darauf hin, dass administrative Tätigkeiten eine wichtige Grundlage für den Erfolg seines Modells im strategischen Bereich sind. Bei der Umsetzung des Modells in der Praxis ist weiter problematisch, dass Shared Services und Centers of Expertise in Organisationen der Gefahr unterliegen „zu Auftragsfertigern zu werden – ohne relevanten Kundenkontakt sowie ohne Autonomie“ (Schrank, 2014, 174). Am Modell wird nicht zuletzt die komplexe Aufgabenteilung kritisiert, die zwischen dem

Geschäftsbereich, den Business-Partnern und den Centern of Expertise zu organisieren ist (https://www.haufe.de/personal/hr-management/kolumne-personalentwicklung-pro-contra-drei-saeulen-modell_80_331944.html). Insgesamt kann aber festgestellt werden, „dass nicht das Ulrich-Modell an sich, sondern nur Teile, besser gesagt bestimmte Rollen Charakteristika aufweisen, die zu geringer Leistung führen“ (Schrank, 2014, 174).

2.1.2. Die Systemtheorie

Der Ansatz von Systemtheorien und dem Denken in Systemen ist, dass Systeme aus mehreren Teilen bestehen. Die Verbundenheit der Teile führt dazu, dass ein System mehr darstellt als die Summe seiner Einzelteile (Meadows, 2008, 12). Das Erkennen von Elementen, Strukturen, Faktoren, Einflüssen, wechselseitiger Zusammenhänge einzelner Handlungen sowie von Problemen beziehungsweise Problemfeldern ist daher ein zentraler Bestandteil in der Systemtheorie. Hiervon ausgehend können größere und systematische Zusammenhänge hergestellt und verstanden werden. Im Zentrum der Systemtheorie steht demnach der Versuch komplexe Phänomene durch Analyse einzelner Teilbereiche, kritischer Teilaspekte und deren systematischer Zusammenhänge sowie dahinterstehende Prinzipien besser zu verstehen. Damit können Auswirkungen von Handlungen, Geschehnissen und Ereignissen vorhergesehen oder zumindest beschrieben werden. Diese Grundlage ermöglicht es zusätzlich Entscheidungen zu treffen, die Auswirkungen auf andere Teilbereiche, Prozesse und Handlungen haben. Damit ergibt sich die Möglichkeit unerwünschte Folgen bereits im Vorfeld zu bedenken beziehungsweise auszuschließen (Senge, 1990). Durch Analyse von Struktur und Verhalten von Systemen kann verstanden werden, wie Systeme funktionieren und wie sie zu den Resultaten führen, zu denen sie kommen. Damit wird es auch möglich diese anschließend zu verbessern (Meadows, 2008, 1). Die Systemtheorie kann aus diesen Gründen ebenfalls in der systematischen und strategischen Planung eingesetzt werden. Berücksichtigung finden müssen dabei systemrelevante und kritische Teilaspekte sowie eventuelle externe Einwirkungen und deren Auswirkungen auf das gesamte Systemgebilde und wiederum dessen Reaktionen und Ergebnisse (Senge, 1990).

Auch wenn die Systemtheorie einen breiten und besonders interdisziplinären Ansatz verfolgt, sollen in dieser Arbeit neben den allgemeinen Theorien, Annahmen und Prinzipien vor allem die Aspekte und Werke der Systemtheorie im Vordergrund stehen, die sich mit dem systemtheoretischen Bereich des persönlichen und organisationalen Lernens sowie mit dem Bereich der systemtheoretischen Planung, Gestaltung und Entwicklung und den dafür notwendigen Bedingungen, Fähigkeiten und Voraussetzungen beschäftigen. Einen zentralen Beitrag der organisationalen Systemtheorie hat Peter Senge mit seinem Werk „The Fifth Discipline – The Art & Practice of the Learning Organization“ geleistet. In diesem Kapitel und bei der Gestaltung des systemtheoretischen Modells der Entwicklung des Business-Partnerings soll es im Vordergrund stehen. Eine Ergänzung erfolgt durch die Werke von Wolstenholme und Meadows, die weitere vertiefende Einblicke in die Systemtheorie liefern. Andere systemische und systemtheoretische Ansätze werden in dieser Arbeit deshalb nicht berücksichtigt, weil das später erstellte Modell die kausalen Zusammenhänge – aufbauend auf der Entwicklung und den theoretischen Annahmen des Business-Partnerings nach Ulrich – in Kreisläufen darstellt. Diese Kreisläufe verlaufen einerseits getrennt voneinander, beziehen sich aber gegenseitig aufeinander. Insgesamt ergeben sie zusammen ein hierarchisches Gesamtsystem, das damit auch ein Entwicklungsmodell darstellt. Für das beabsichtigte Modell sind daher besonders die

Systemtheorie von Senge und die ergänzenden theoretischen Ausführungen von Wolstenholme und Meadows am besten geeignet. Im Folgenden wird die Systemtheorie von Senge detaillierter dargestellt und durch relevante Aspekte der Theorien von Wolstenholme und Meadows ergänzt.

Senge beschreibt in seiner Systemtheorie fünf Disziplinen. Dies sind: Selbstschulung und Persönlichkeitsentwicklung (personal mastery), mentale Modelle (mental models), gemeinsame Visionen (shared visioning), Lernen im Team (team learning) sowie Denken in Systemen (systems thinking). Für Senge ist hierbei die letztgenannte Disziplin diejenige, die alle anderen integriert und sie zu einem kohärenten Ganzen formt (Senge, 1990, 11-12). Denken in Systemen sieht er zudem als Notwendigkeit um eine Vision entwickeln und später auch realisieren zu können (Senge, 1990, 12). Zusätzlich ist für Senge Denken in Systemen Grundlage dafür, dass Organisationen nicht nur adaptiv sondern auch generativ lernen und sich weiterentwickeln anstatt nur reagieren zu können (Senge, 1990, 13). Die Kombination aller fünf Disziplinen ist nach Senge Basis dafür, zunehmend komplexer werdende Situationen und Systeme besser zu verstehen und mit ihnen umgehen zu können (Senge, 1990, 14). Kurz- und langfristige Prozesse – welche sich teilweise auch widersprechen – können identifiziert und verstanden werden (Senge, 1990, 22-23). Im Folgenden werden die fünf Disziplinen nach Senge vorgestellt.

Mit Selbstschulung und Persönlichkeitsentwicklung (personal mastery) bezeichnet Senge die Disziplin der persönlichen Entwicklung und des persönlichen Lernens (Senge, 1990, 131). Sie ist notwendige Grundlage dafür, dass Organisationen als Ganzes lernen und sich weiterentwickeln können, auch wenn dies durch individuelles Lernen nicht garantiert werden kann (Senge, 1990, 129). Personal Mastery beinhaltet nicht nur die Weiterentwicklung von Kompetenzen und Fähigkeiten – obwohl dies darauf aufbaut. Es umfasst auch kontinuierliches Festlegen und Identifizieren, was für die betroffene Person wichtig ist, und das genaue Einschätzen der gegenwärtigen Situation. Durch das Erkennen der Unterschiede zwischen Vision und Realität wird eine kreative Spannung erzeugt, die dazu veranlasst, beide zusammenzubringen und zu hinterfragen (Senge, 1990, 131-132). Ein Prozess wird in Gang gesetzt, bei dem sich immer wieder neu auf das dahinterstehende Ziel und die Vision fokussiert (Senge, 1990, 139) und über die kreative Spannung nachgedacht werden muss (Senge, 1990, 141). In jedem Fall wird allerdings versucht, die beiden Pole näher zusammenzubringen und die kreative Spannung dadurch zu reduzieren. Dies ist auf zwei Arten möglich. Einerseits kann kreative Spannung zu persönlichem Antrieb führen und als Grundlage dienen, die aktuelle Situation zu überdenken sowie neue Ideen, Ansätze und Strategien zu entwickeln, die dazu führen, dass es zu einer (kontinuierlichen) Annäherung an die Vision kommt (Senge, 1990, 142). Allerdings ist hierfür eine klare Sicht und das Verständnis der gegenwärtigen Situation und Vision ebenso erforderlich wie der Wille Personal Mastery anzustreben und die Anerkennung der tatsächlichen Situation (Senge, 1990, 144). Andererseits kann die Vision bewusst oder unbewusst herabgesetzt werden, um die kreative Spannung zu reduzieren. Bei den zwei vorhandenen Polen ist der Pol der Vision vollständig unter eigener Kontrolle und kann somit leicht(er) verändert werden. Eine Reduktion der kreativen Spannung durch Anpassung beziehungsweise Herabsetzung der Vision liegt dann oft vor, wenn die kreative Spannung mit negativen Emotionen, wie beispielsweise Angst, Traurigkeit, Entmutigung, Hoffnungslosigkeit und Sorgen verbunden ist, und somit eine emotionale Spannung vorliegt. Durch den nun geringeren Abstand zwischen gegenwärtiger Situation und Vision lässt die kreative Spannung nach. Die negativen Emotionen, die durch die kreative Spannung ausgelöst

wurden, werden geringer. Die ursprüngliche Vision wird aufgegeben. Der Prozess des Herabsetzens der Vision zur Reduktion der kreativen Spannung kann mehrfach durchlaufen beziehungsweise angewendet werden. Der Pol der Vision rückt damit immer näher an die gegenwärtige Situation heran, wodurch die kreative Spannung immer geringer wird. Dieser Prozess folgt dem Prinzip des sich erodierenden Ziels (Senge, 1990, 139-141). Hauptursache für diesen Prozess ist die Unzufriedenheit oder Ablehnung mit einer emotionalen Spannung zu leben beziehungsweise leben zu wollen (Senge, 1990, 142). Ein anderer Grund Visionen nicht zu erreichen liegt im bewussten oder unbewussten Glauben beziehungsweise der Überzeugung kraftlos oder nicht in der Lage dazu zu sein. Dieses kann dazu führen, die Vision in Frage zu stellen oder den Antrieb durch die sich reduzierende kreative Spannung zu verlieren (Senge, 1990, 145-146). Das Vorliegen einer kreativen Spannung kann zu einem strukturellen Konflikt führen, bei dem drei typische Bewältigungsstrategien einsetzen können. Erstens die oben beschriebene Erosion der Vision. Zweitens die Konfliktmanipulation. Bei ihr wird ein künstlicher Konflikt dadurch geschaffen, dass eine Fokussierung auf eine Situation beziehungsweise eine Richtung erfolgt, die verhindert werden soll. Es entwickelt sich eine negative Vision, die mit Versagensängsten und Sorgen einhergeht. Drittens kann es zur Entwicklung von Willensstärke kommen, die dazu führt, alle Formen des Widerstands mit aller Macht und allen möglichen Mitteln zu überwinden, um die Ziele zu erreichen. Der grundlegende strukturelle Konflikt wird hierbei allerdings nicht verändert. Oftmals treten dabei beachtliche und unbeabsichtigte Konsequenzen auf (Senge, 1990, 146-147).

Eine weitere Hürde bei der Selbstschulung und Persönlichkeitsentwicklung (personal mastery) ist die Problematik Situationen so zu sehen wie sie sich darstellen. Beispielsweise müssen strukturelle Konflikte oder die Erosion der Vision erkannt und das Verhalten daraufhin dementsprechend angepasst werden (Senge, 1990, 146-147). Relevant hierfür sind das Erkennen externer Einflussfaktoren und deren Auswirkungen auf Handlungen. Für eine angemessene Anpassung ist kontinuierliche Aufmerksamkeit erforderlich und auf Interdependenzen zwischen Wirkung und Handlung ist zu achten (Senge, 1990, 159-160).

In Organisationen als Ganzes liegt die Ursache für Prozesse, in denen es zu einer Abkehr von der ursprünglichen Vision kommt, oftmals in einer geringen Toleranz gegenüber einer emotionalen Spannung und in der Tatsache begründet, dass niemand der Übermittler schlechter Nachrichten sein möchte beziehungsweise das weite Auseinanderliegen von gegenwärtiger Situation und Realität überbringen oder gar dafür verantwortlich sein möchte (Senge, 1990, 142). Organisationen müssen sich dieser Problematik bewusst sein und bereits im Vorfeld Vorkehrungen treffen. Für Organisationen ist es daher wichtig, dass sie Grundlagen und Bedingungen herstellen, damit sich Mitarbeiter weiterentwickeln und ihre Einschätzungen, Ideen und Vorsätze einbringen können, die hinter ihren Einschätzungen, Visionen und Zielen liegen (Senge, 1990, 131-136). Organisationen müssen ein Klima schaffen, in dem persönliche Entwicklungen und Einschätzungen geschätzt werden (Senge, 1990, 162). Notwendig ist, dass Ziele, Absichten und Visionen geteilt werden können (Senge, 1990, 136).

Die zweite Disziplin bezeichnet Senge als Mentale Modelle (mental models). Sie beruhen – wie der Name vermuten lässt – auf mentalen Modellen und Annahmen darüber, wie etwas funktioniert oder ein Zusammenhang beziehungsweise eine Entwicklung ist. Auf der Grundlage dieser Modelle können Handlungen und Bewältigungsstrategien bestimmt werden. Oftmals werden aber auch neue Wege und Ansätze des Denkens und Handelns verhindert. Ursache hierfür kann sein, dass

Mentale Modelle, unabhängig davon ob getroffene Simplifizierungen richtig oder falsch sind, die Wahrnehmung bewusst oder unterbewusst beeinflussen (Senge, 1990, 163-166).

Ein weiteres Problem von Mentalen Modellen sieht Senge in dem was er als „Skilled Incompetence“ bezeichnet. Mit diesem Ausdruck beschreibt er die ausgeprägte Kompetenz des Selbstschutzes vor negativen Auswirkungen von Situationen, aus denen etwas gelernt werden könnte. Wegen des Selbstschutzes wird aus diesen Situationen nichts gelernt. Folge ist, dass angestrebte Ergebnisse nicht erzielt werden können (Senge, 1990, 172). Relevant für Organisationen ist Achtsamkeit und Reflektionsfähigkeit zu institutionalisieren, um den Umgang mit Mentalen Modellen zu verbessern. Gleichzeitig muss eine Kultur etabliert werden, die Nachforschungen und das Infragestellen der Art und Weise des Denkens ermöglicht (Senge, 1990, 171). Ein Umdenken in der Organisationsführung ist notwendig, weil dessen Dogma nicht mehr auf Management, Organisieren und Controlling auszulegen ist. Stattdessen muss es sich an Visionen, Werten und Mentalen Modellen ausrichten (Senge, 1990, 171). Sie müssen eine Veränderung der Entscheidungsprozesse ermöglichen, sodass unterschiedliche Ansichten eingebracht und diskutiert werden können (Senge, 1990, 172). Kompetenzen im Bereich Reflektionsfähigkeit und Nachforschung sind hierfür zu entwickeln (Senge, 1990, 175). Zu berücksichtigen sind besonders die Unterschiede in den theoretischen Annahmen und deren Umsetzung, Generalisierungen nach Observationen, offenes Ansprechen von Aspekten und kollaboratives Lernen (Senge, 1990, 176). Ermöglicht wird, dass zentrale Annahmen und Modelle zusammengetragen und von Entscheidungsträgern geteilt werden können, sofern die erforderlichen interpersonellen Kompetenzen vorhanden sind (Senge, 1990, 176-177).

Bei Umsetzung und Anwendung von Theorien und Annahmen ist auch die Verbindung zu Selbstschulung und Persönlichkeitsentwicklung (personal mastery) notwendig. Unterschiede zwischen gegenwärtigem Verhalten und Vision können wahrgenommen sowie Lernen und Fortschritte ermöglicht werden (Senge, 1990, 177). Voraussetzung hierfür ist jedoch, dass Erkenntnisse erst getestet und nicht sofort generalisiert werden, weil Generalisierungen zur Basis weiterer Generalisierungen führen können. Bleiben diese ungetestet kann es zu falschen Schlussfolgerungen kommen (Senge, 1990, 178-179). Um dies zu verhindern sollten Generalisierungen stets hinterfragt und im Idealfall überprüft werden, weil dies auch zu einem Bewusstsein der Annahmen und gezielteren Nachforschungen führt. Dadurch wird ein Bewusstsein dafür geschaffen, sich mit ihnen auseinanderzusetzen und gleichsam zu verstehen, wie diese Generalisierungen und Annahmebildungen funktionieren. Der bewussten oder unbewussten Manipulation von Situationen kann zusätzlich vorgebeugt werden, weil sich damit auseinandergesetzt wird, wie wirklich gedacht und gefühlt wird (Senge, 1990, 180). Das Umgehen von Lernsituationen mit dem Ziel, sich nicht mit dem Kernstück der Problematik auseinanderzusetzen zu müssen wird erschwert (Senge, 1990, 181-182). Je schwieriger und komplexer die Situation dabei ist, desto eher müssen gemeinsame Verantwortung und Nachforschung genutzt werden um kollaboratives Lernen zu ermöglichen und Erfahrungen und Mentale Modelle (mental models) auszutauschen, um die Situation gemeinsam bestmöglich lösen zu können (Senge, 1990, 183-185). Erforderlich hierfür ist allerdings eine offene Organisationskultur. In dieser kann es nicht darum gehen, in einer Diskussion seine Argumentation durchzusetzen, sondern es ist gemeinsam die beste Lösung anzustreben und zu finden. Nur sehr schwer ist dies in Situationen möglich, in denen Diskussionen vorzeitig beendet werden oder bei Uneinigkeit mit starkem Beharren auf den eigenen Argumenten reagiert oder polarisiert wird. Solche Umstände führen oft dazu, dass keine partnerschaftliche Herangehensweise mehr vorliegt,

obwohl dies zuvor von allen Seiten angestrebt wurde (Senge, 1990, 185).

Senge nennt für den Diskurs verschiedene Ansätze um dies zu verhindern. Zunächst soll die eigene Begründung offen dargelegt und die andere Seite zum Nachvollziehen ermutigt werden. Anschließend sollen verschiedene Ansichten vorgestellt und Unterschiede der Eigen- und Fremdwahrnehmung hinterfragt werden. Annahmen sind dabei als solche explizit zu benennen und Grundlagen oder Daten, auf denen diese basieren, anzugeben. Sofern andere am Prozess Beteiligte nicht mehr offen für das Nachforschen der eigenen Ansichten sind, können neue gemeinsam angelegte Experimente nicht durchgeführt werden (Senge, 1990, 186).

Alternativ kann nach der Möglichkeit gefragt werden, welche Logik oder Daten dazu führen könnten, die eigene Ansicht nochmals zu überdenken (Senge, 1990, 186). In Situationen, in denen die andere Seite zögerlich reagiert, wird empfohlen diese dazu zu ermutigen auszusprechen, worin die Schwierigkeit ihrer Meinung nach begründet liegt um mögliche Hürden gemeinsam zu überwinden (Senge, 1990, 186-187). Wichtige Grundlage dafür ist allerdings, dass alle Beteiligten ihre Mentalen Modelle (mental models) kritisch hinterfragen, dazu bereit sind, ihre Beschränkungen in den Mentalen Modellen (mental models) aufzuzeigen und sie durch neue Einsichten anzupassen (Senge, 1990, 187). Nur so führt ein Prozess, der nicht unbedingt in einer kongruenten Sicht endet, zu Ergebnissen, weil Positionen vorgetragen und diese selbst bei unterschiedlichen Ansichten wahrgenommen werden. Zudem wird deren Beitrag zum Diskurs anerkannt (Senge, 1990, 188).

Diese Offenheit gegenüber anderen beziehungsweise alternativen Ansichten spielt auch in Kombination mit der fünften Disziplin, dem Denken in Systemen (systems thinking), eine wichtige Rolle. Akteure, die ihre Ansichten als Fakten und nicht als Annahmen ansehen hinterfragen diese auch nicht. In Kombination mit den oftmals systematischen Fehlern in Mentalen Modellen (mental models) ist es dann nicht möglich Veränderungen herbeizuführen. Das Verstehen dieser Denkfehler ist allerdings notwendig um herauszufinden, an welchen Stellen diese Mentalen Modelle (mental models) Schwachpunkte haben und wo und wie diese genauer analysiert werden müssen, um gute Ergebnisse erzielen zu können (Senge, 1990, 189). Bereits hierbei wird ersichtlich, dass die Kombination zwischen Mentalen Modellen (mental models) und dem Denken in Systemen (systems thinking) die Art und Weise des Denkens verändert. Innerhalb der Mentalen Modelle (mental models) gibt es eine Tendenz, die sich weg von einzelnen Situationen und stattdessen hin zu langfristigen Mustern sowie den dahinter liegenden Strukturen bewegt (Senge, 1990, 190).

Die dritte Disziplin von Senge – gemeinsame Visionen (shared visions) – besteht im Kern für alle Beteiligten im Anstreben eines gemeinsamen Zustandes beziehungsweise des Erreichens eines Zieles mit gemeinsamer Verantwortung. Es ist die Grundlage für lernende Organisationen, denn nur wenn ein Ziel als wichtig erachtet und gemeinsam angestrebt wird, ist generatives Lernen möglich (Senge, 1990, 192). Viele gemeinsame Visionen (shared visions) sind allerdings extrinsisch motiviert. Folge ist, dass diese eher defensiver Art sind – beispielsweise durch den Vergleich mit Mitbewerbern. Sie erzeugen dadurch kaum Kreativität und Spannung, was bei intrinsischen gemeinsamen Visionen (shared visions) der Fall ist. Sie fokussieren sich stärker auf ein größeres Ziel, das im Service oder den Produkten der Organisation verankert liegt, was zusätzlich auch das Gemeinschaftsgefühl stärkt (Senge, 1990, 193-194). Vertreten und Akzeptanz einer langfristigen Perspektive wird vereinfacht, langfristiges strategisches Planen ermöglicht (Senge, 1990, 196) sowie ein konkretes Ziel für alle Beteiligten festgehalten (Senge, 1990, 208).

Gemeinsame Visionen (shared visions) basieren auf persönlichen Visionen und bauen somit auf Selbstschulung und Persönlichkeitsentwicklung (personal mastery) und Mentalen Modellen (mental models) auf. Individuelle Werte, Bedenken und Ziele sollten daher berücksichtigt werden. Beteiligte sind zu ermutigen, persönliche Visionen zu entwickeln. Im Findungsprozess gemeinsamer Visionen (shared visions) können sie einen Beitrag leisten und weiterentwickelt werden. Die Ausrichtung lediglich an einer vorgegebenen Vision wird verhindert. Eine kreative, außerhalb der individuellen Komfortzone liegende Spannung wird erzeugt, was wiederum einen wichtigen Beitrag zu organisationalem Lernen und Erfolg leistet (Senge, 1990, 197-198). Abkehr vom traditionellen Top Down Ansatz, in dem die Vision von der Organisationsführung vorgegeben wird, ist erforderlich. Ansonsten besteht die Gefahr, dass die Vision innerhalb der Organisation nicht gelebt wird und persönliche Visionen nicht beachtet werden (Senge, 1990, 198-199). Dies schließt jedoch nicht aus, dass gemeinsame Visionen (shared visions) von der Organisationsführung stammen. Sie sollten jedoch gemeinsam in einem Prozess mit anderen Beteiligten entstehen. Auch die Organisationsführung verfügt nur über persönliche Visionen, die sie immer wieder vortragen und um Unterstützung und Anerkennung werben muss, damit Teile davon zu einer gemeinsamen Vision (shared vision) werden (Senge, 1990, 200). Ersichtlich wird, dass gemeinsame Visionen (shared visions) Zeit zur Entwicklung benötigen. Sie sind das Produkt von Interaktionen zwischen individuellen Visionen. Dies bedeutet aber auch, dass individuelle Visionen nicht aufgegeben werden müssen. Stattdessen können mehrere koexistieren, die einen gemeinsamen Kurs beschreiben können (Senge, 1990, 202). Folglich gibt es verschiedene Stufen der Zustimmung zu Visionen. Sie können von völliger Zustimmung und dem sehr starken Interesse, sie umzusetzen, über die Nichteinhaltung bis zur Apathie reichen (Senge, 1990, 203-204). Die Einstellung von Personen gegenüber der gemeinsamen Visionen (shared vision) ist deshalb zu beachten, weil es schwieriger wird, Personen dazu zu bewegen sich für die gemeinsame Vision (shared vision) einzusetzen und diese umzusetzen, je stärker deren Ablehnung ist (Senge, 1990, 207). Aufgrund der Tatsache, dass gemeinsame Visionen (shared visions) das Produkt gemeinsamer Entwicklung sind, ist in diesem Prozess die Herstellung vertrauensvoller Zusammenarbeit ebenso wie die Berücksichtigung der Gedanken und Gefühle der beteiligten Personen ein wichtiger Faktor. Hierfür ist Führungs- und Teamkompetenz nötig, insbesondere wenn auf Standpunkten verharrt wird und zu lösende Meinungsverschiedenheiten auftreten (Ancona, Malone, Orlikowski & Senge, 2007, 96).

Das Herstellen einer gemeinsamen Vision (shared vision) ist dabei nur ein wichtiger Aspekt eines größeren Ziels, nämlich der Entwicklung der Vision, Mission und der Kernwerte einer Organisation (Senge, 1990, 207). Ebenso wie auf individueller und Teamebene können Visionen positiver oder negativer Art sein. Bei letzterer stehen besonders das Verhindern eines unerwünschten Zustandes und beziehungsweise oder eine zumindest unterschwellige Botschaft der Machtlosigkeit sowie der kurzfristige Blick im Vordergrund. Negative Visionen beruhen auf Sorgen; positive Visionen hingegen auf dem Bestreben, etwas Neues zu erschaffen oder etwas auszubauen und basieren damit auf langfristiger Ausrichtung. So sind sie Grundlage für Lernen und Wachstum. Eine kreative Spannung zwischen Vision und Realität wird hierdurch hergestellt (Senge, 1990, 209).

Die vierte Disziplin nach Senge – Lernen im Team (team learning) – hat das Ziel, aus individuellen Personen ein Team zu formen, das als Ganzes gemeinsam agiert; ohne gemeinsame Ausrichtung verpuffen die Anstrengungen der Beteiligten. Gemeinsame Ausrichtung erzielt eine Bündelung der

Aktivitäten sowie Synergieeffekte (Senge, 1990, 216-217). Ersichtlich ist, dass ein gemeinsames Ziel, eine gemeinsame Vision (shared vision) und das Verständnis für gegenseitiges Unterstützen im Team vorhanden sein müssen (Senge, 1990, 217) und zwar auch dann, wenn jeder im Team durch seine unterschiedlichen Mentalen Modelle (mental models), den Fokus auf unterschiedliche Teile der Ursache-Wirkungs-Ketten und damit auf unterschiedliche Teile des Gesamtsystems legt (Senge, 1990, 250). Bedingung hierfür ist eine gemeinsame Ausrichtung in Kombination mit der Entwicklung gemeinsam angestrebter Resultate. Nur so ist gegenseitige Unterstützung und das gemeinsame an einem Strang ziehen möglich (Senge, 1990, 218). Nachdem immer mehr Entscheidungen im Team getroffen werden sollen, wird das Lernen im Team (team learning) nicht nur zu einem immer wichtigeren Element. Es stellt auch die Grundlage für organisationales Lernen dar, das auf Selbstschulung und Persönlichkeitsentwicklung (personal mastery) und gemeinsamer Vision (shared vision) basiert (Senge, 1990, 218).

Neben emotionaler und sozialer Intelligenz sowie Empathie, die in solchen Situationen, auch unter Berücksichtigung der Schaffung einer positiven Grundstimmung, sehr wichtig ist (Goleman & Boyatzis, 2008, 74-77), benennt Senge drei kritische Dimensionen. Diese sind Notwendigkeit verständnisvoll über komplexe Aspekte nachzudenken, Notwendigkeit für innovatives und koordiniertes Handeln sowie das Verhältnis des Teams zu anderen Teams, um ein breiteres, organisationales Lernen sicher zu stellen. Die Umsetzung dieser drei kritischen Dimensionen erfordert neben Übung auch eine gute Dialog-, Diskussions- und Diskursfähigkeit (Senge, 1990, 219-221). Besonders wichtig sind sie bei generativem Lernen für Synergieeffekte und um Ziele erreichen zu können, die für eine Person alleine nicht erreichbar wären. Erfahrungen, Wissen und Reflexion aller Beteiligten werden genutzt (Senge, 1990, 223-224). In Kombination mit Dialog-, Diskussions- und Diskursfähigkeit können unter dieser Voraussetzung verschiedene Annahmen miteinander verglichen und weiterentwickelt werden (Senge, 1990, 226-227).

Voraussetzungen dafür sind ein gemeinsamer tieferer Einblick, ein Prozess der Klarheitsfindung bei gleichzeitiger Akzeptanz der anderen und ihrer Ansichten, eine kollegiale Grundhaltung und schließlich ein positiver Grundton in der Gesprächsführung. Zusätzlich hat jeder dazu bereit zu sein, seine Ideen und Vorstellungen der durch den Diskurs erfolgten Lösung unterzuordnen und sie nachvollziehen zu können (Senge, 1990, 227-228). Besonders beim Dialogbeginn ist die Entwicklung einer hohen Teamdisziplin erforderlich. Der Dialog wird so aufrecht erhalten und verschiedene Ideen können einem Diskurs ausgesetzt werden, ohne dass ein Beteiligter seine Ideen und Verantwortung gefährdet sieht (Senge, 1990, 229). Die Dialog- und Diskussionsfähigkeit – ebenso wie die im Verlauf immer wichtiger werdende Reflexion und Nachforschung, die als wichtigste Aspekte für die Umsetzung der Vision gesehen werden – spielen im weiteren Verlauf der Zusammenarbeit eine entscheidende Rolle. Besonders relevant ist dies zur Konsensfindung. Diese kann einerseits beim „Focusing Down Ansatz“ ausgehen von einem gemeinsamen Standpunkt, der von allen akzeptiert wird – dem kleinsten gemeinsamen Nenner. Andererseits kann sie beim „Opening Up Ansatz“ beginnen, bei dem die Idee, dass alle sich als Teil einer größeren Realität sehen, zum Tragen kommen (Senge, 1990, 231-232). Wichtig ist die Dialog- und Diskursfähigkeit vor allem beim Auftreten von Konflikten und unterschiedlichen sowie konkurrierenden Ansichten. Für Senge sind diese beiden Fähigkeiten auch beim Vorhandensein einer gemeinsamen Vision wichtig, weil Teams dadurch kontinuierlich lernen und kreativ denken können (Senge, 1990, 232).

Sind diese beiden Fähigkeiten nur unzureichend vorhanden, können Defensive Routines entstehen. Folge hiervon ist, dass Beteiligte nicht mehr offen ihre Meinungen, Ansichten und Visionen

ansprechen. Letztendlich kann auch eine Konfliktvermeidung die Folge sein, die wiederum ein Lernen im Team (team learning) verhindert (Senge, 1990, 233). Eine Verfestigung dieser Strategie in der Organisationskultur ist als Folge ebenfalls möglich (Senge, 1990, 234). Das Management kann Lernen im Team (team learning) dadurch behindern, dass es – ähnlich wie bei der gemeinsamen Vision (shared vision) – der Überzeugung ist Antworten und Strukturen von Problemen zu kennen. Selbst wenn sie sich bei Lösungsvorschlägen nicht sicher sind, lassen sie dann alternative Ansichten nicht zu (Senge, 1990, 234). Die angenommene Reduktion des Lernens im Team (team learning) kann als ein weiterer Aspekt der Defensive Routines gesehen werden; sie wird zunächst als Bedrohung gesehen, die zu einer solchen symptomatischen Lösungsfindung führen kann (Senge, 1990, 235). Je effektiver die Defensive Routines und damit das Verdecken und die Vermeidung des Angehens von Problemen sind, desto problematischer wird es (Senge, 1990, 237). Zudem bleiben Defensive Routines oft unentdeckt oder ihre Existenz wird verneint. Die Situation ist dann nur schwer zu verbessern – beispielsweise wegen fehlender Reflexion und Nachforschung oder mangels Willens zum Lernen (Senge, 1990, 238). Andererseits sind Defensive Routines bei schwierigen und beziehungsweise oder bei sehr wichtigen Themen besonders ausgeprägt (Senge, 1990, 239). Sie können hier dazu führen, dass komplexe Dinge vereinfacht werden und versucht wird sie mit einfachen und offensichtlichen Lösungen zu beheben (Senge, 1990, 250). Diese Problematik ist weniger ausgeprägt, je stärker die gemeinsame Vision (shared vision) innerhalb des Teams ist und je besser das Team darin ist, zu erkennen, dass Mitglieder ihre eigenen und die Annahmen anderer nicht hinterfragen oder ihre Ideen nicht zur Diskussion stellen (Senge, 1990, 239). Ursache für letzteres kann auch ein ungeteiltes Sprachlevel sein, mit dem versucht wird, der Problemkomplexität zu begegnen (Senge, 1990, 251). Ein Team kann diese Problematik nur überwinden durch Übung und Kompetenzen des Lernens im Team (team learning). Dies ist jedoch schwieriger als individuelle Kompetenzerweiterungen (Senge, 1990, 240-242).

Die fünfte Disziplin – Denken in Systemen (systems thinking) – nimmt für Senge eine zentrale Position ein. Die vier übrigen Disziplinen müssen hier integriert und gemeinsam angewendet werden. Ohne eine systematische Orientierung und Ausrichtung kann zudem nicht verstanden werden, wie die Disziplinen verbunden sind (Senge, 1990, 11-12). Die Notwendigkeit des Denkens in Systemen (systems thinking) besteht auch, um Visionen erarbeiten und umsetzen sowie um das gesamte Potential der anderen Disziplinen nutzen zu können.

Die anderen Disziplinen sind aber zugleich Grundlage für das Denken in Systemen (systems thinking). Dieses ist nicht möglich ohne Selbstschulung und Persönlichkeitsentwicklung (personal mastery) und zwar weder auf inhaltlicher noch auf Gefühlsebene – hier besteht ansonsten die Gefahr des Verharrens in einer reaktiven Perspektive (Senge, 1990, 12). Nur das Zusammenspiel der fünf Disziplinen ermöglicht es, Verbindungen zu erkennen, zu verstehen, wie eigene Handlungen zu den anstehenden Problemen führen und wie die eigene Realität gestaltet werden kann. Nach Senge ist eine neue Denk- und Herangehensweise erforderlich, die er als Shift of Mind bezeichnet (Senge, 1990, 12).

Eine wichtige Grundlage des Denkens in Systemen (systems thinking) ist das Verständnis, wie und warum Systeme funktionieren. Charakteristische Merkmale von Systemen sind deren Resilienz, Selbstorganisation und Hierarchie (Meadows, 2008, 75). Die Resilienz, auch verstanden als Widerstandsfähigkeit und Elastizität von Systemen, beschreibt die Fähigkeit, dass Systeme aufgrund ihrer Kreislaufstruktur auch durch innere und äußere Einwirkungen aufrechterhalten

werden. Dies ist auch der Fall, wenn solche Einflüsse zu einer Neubildung und Umstrukturierung von Kreisläufen auf einer höheren Ebene führen sollten, wodurch eine Meta-Resilienz erreicht wird (Meadows, 2008, 76). Systemresilienz ist jedoch begrenzt und bedeutet nicht, dass sie statisch oder über die Zeit konstant ist; sie kann auch sehr dynamisch sein. Resiliente Systeme versuchen kurzfristige Schwankungen, periodische Ausbrüche, Höhepunkte und Tiefpunkte, sowie langanhaltende Erfolgsphasen und Zusammenbrüche auszugleichen beziehungsweise zu verhindern (Meadows, 2008, 77). Dies bedeutet aber nicht, dass Systeme nicht dennoch kollabieren, aus ihrem normalen Verhalten ausbrechen oder die Fähigkeit zur Wiederherstellung des normalen Verhaltens verlieren können. Eine Abkehr vom normalen Verhalten basiert meist auf der Tatsache, dass das System seine Umwelt nicht mehr richtig wahrnimmt und so Reaktionen nicht mehr zu den Bedingungen der Umwelt passen; Beispiele sind zu viele Verzögerungen (delays) oder Verwindungen (distortions). Hierdurch kann sich der Spielraum oder das Plateau – wie Meadows es bezeichnet – eines Systems verkleinern, in dem dieses sich bewegen kann. Zuletzt kann es sich aus diesem herausbewegen beziehungsweise der Bezeichnung Meadows folgend von diesem herunterfallen. Resilienzfähigkeit eines Systems ist daher ein wichtiger Faktor, der bei einem System zu berücksichtigen ist (Meadows, 2008, 78).

Eine weitere charakteristische Eigenschaft von Systemen ist ihre Selbstorganisation. Systeme können lernen sich zu diversifizieren, komplexer zu werden und sich zu entwickeln. Auch wenn Selbstorganisation oft für kurzfristige Produktivität und Stabilität geopfert wird, ist sie dennoch auch für Heterogenität und Unvorhersehbarkeit verantwortlich (Meadows, 2008, 79). Aufgrund der Anpassungsfähigkeit von Systemen ist eine vollständige Überwindung nur schwer möglich, da dies oft massiver Einwirkung bedarf, besonders bei Vorliegen hoher Resilienzfähigkeit (Meadows, 2008, 78-80).

Durch Entwicklung neuer Strukturen und dadurch steigender Komplexität entwickeln sich Systeme zu hierarchischen Gebilden mit mehreren, sich gegenseitig unterstützenden und koordinierenden Subsystemen. Diese Koordination trägt zur Aufrechterhaltung des Gesamtsystems bei, welches nicht nur stabil, sondern auch resilient ist (Meadows, 2008, 82). Gesamtsysteme werden beim Denken in Systemen (systems thinking) zur besseren und einfacheren Analyse in Einzelsysteme beziehungsweise Subsysteme zerlegt. Deren Funktionen, Verbindungen und Abhängigkeiten können so besser verstanden werden. Zudem stellen Subsysteme normalerweise auch für sich alleine funktionierende Einheiten dar (Meadows, 2008, 83). Bei Analyse dieser Einzel- und Subsysteme wird deutlich, dass nach und nach neue von unten nach oben gerichtete Hierarchieebenen entstehen. Höhere Hierarchieebenen dienen dazu, dass niedrigere beziehungsweise Subsysteme besser funktionieren (Meadows, 2008, 84). Damit Subsysteme beziehungsweise niedrigere Hierarchieebenen funktional bleiben, ist durch Hierarchie sicher zu stellen, dass höhere Hierarchieebenen Wohlergehen, Freiheiten und Verantwortung der Subsysteme ausbalancieren. Dies wird erreicht durch ein Ausmaß an Kontrolle im Zentrum; so muss das Erreichen des Ziels des Gesamtsystems bei ausreichend Autonomie der Subsysteme garantiert werden. Nur unter dieser Voraussetzung ist es möglich, dass Gesamtsysteme funktionieren, sich entwickeln und selbst organisieren können (Meadows, 2008, 85). Ist dies nicht der Fall und sind die Hierarchieebenen eines Gesamtsystems nicht dementsprechend aufeinander aufgebaut, kann das Ziel des Gesamtsystems nicht erreicht werden. Eine suboptimale Funktion des Systems kann Folge sein; wenn Ziele eines Subsystems beispielsweise über Ziele des Gesamtsystems dominieren. Eine zu starke zentrale Kontrolle der oberen Hierarchieebene über seine Subsysteme ist ein weiteres Beispiel; die Selbsterhaltungsfunktion und die Fähigkeit zu

Lernen und sich gegebenenfalls neu zu strukturieren geht verloren. Beides und zusätzlich eine andere als die oben dargestellte hierarchisch gegliederte Struktur können über kurz oder lang zu einem Systemzusammenbruch führen, sofern das System nicht genügend Resilienz und beziehungsweise oder die Fähigkeit aufweist, sich selbst neu zu organisieren beziehungsweise umzustrukturieren (Meadows, 2008, 84-85).

In einer zunehmend globalisierten Welt, die dadurch zunehmend komplexer und dynamischer wird, ist Erkennen und Verstehen komplexer Systemzusammenhänge immer erforderlicher (Senge, 1990, 12). Besonders wichtig ist dies, wenn in einem System zusammenhängende Ereignisse nicht direkt räumlich und beziehungsweise oder zeitlich aufeinander folgen; Einflüsse, Einflussfaktoren, Verhältnisse und Entwicklungsrichtungen werden in diesem Fall nicht direkt sichtbar. Auch ist es hier schwierig Muster zu erkennen (Senge, 1990, 6). Zu dieser Problematik trägt auch die Existenz von Grenzen (boundaries) bei. Sie können sowohl innerhalb als auch außerhalb von Organisationen vorhanden sein, beispielsweise zwischen einzelnen Funktionsbereichen einer Organisation oder zwischen der Organisation und seiner Umwelt (Wolstenholme, 2003, 9). Erkennen und Umgang mit Grenzen sieht Wolstenholme als Schlüssel um in einem globalen beziehungsweise gesamten System unbeabsichtigte Konsequenzen identifizieren zu können und sich dadurch in die Lage zu versetzen, systemverändernde Lösungen zu finden, sodass dadurch bessere Ergebnisse erzielt werden können (Wolstenholme, 2003, 20). Wolstenholme ist zudem davon überzeugt, dass Grenzen im Denken in Systemen (systems thinking) und in dynamischen Systemen vernachlässigt werden. Sie sollten jedoch erkannt und so transparent wie möglich sein, um sie überwinden beziehungsweise ausschalten zu können (Wolstenholme, 2003, 26).

Probleme beim Erkennen und Überwinden von Grenzen basieren oft auf sieben organisationalen Lernproblemen, die kurz vorgestellt werden. Erstes Problem ist das Verharren und Verankertsein in der eigenen Position (I am my position). In einer solchen Situation wird nur eine geringe Verantwortung wahrgenommen. Der größere Zusammenhang und Möglichkeiten durch bessere Interaktion werden nicht erkannt (Senge, 1990, 18-19).

Zweites organisationales Lernproblem ist der Ansatz „Schuld sind andere“ (the enemy is out there). Er ist Beiprodukt des ersten organisationalen Lernproblems, weil auch bei diesem Ansatz nicht die Gesamtheit des Systems betrachtet wird. Erkannt wird nicht, dass derjenige, dem die Schuld zugewiesen wird, ebenfalls Teil des Systems oder zumindest ein Einflussfaktor in ihm ist (Senge, 1990, 19-20).

Drittes organisationales Lernproblem ist die Illusion der Führungsübernahme (illusion to take charge). Hier ist ein proaktives Vorgehen eigentlich ein verdecktes reaktives Verhalten. Oft wird hierbei auf das Bekämpfen eines Problems abgezielt, das aus der Einsicht stammt, wie selbst zu dem Problem beigetragen wird. Anschließend wird auf dieser Basis ein vermeintlich proaktiver Ansatzpunkt gefunden (Senge, 1990, 21).

Viertes organisationales Lernproblem ist die Fixierung auf Events (the fixation on events). Dabei kommt es zu Erklärungen von und zu einzelnen Situationen. Dahinter liegende Muster und deren Auswirkungen werden jedoch weder gesucht noch erkannt. Letztendlich kann keine Änderung erreicht werden. Es werden also nur Einzelteile gesehen, die aber nicht in einen Gesamtzusammenhang oder gar in einen graduellen Entwicklungsprozess gebracht werden. Generatives Lernen wird so verhindert. Es herrschen Kurzzeitorientierung und reaktives Verhalten vor (Senge, 1990, 22).

An dieses Problem schließt sich häufig das nächste beziehungsweise fünfte organisationale Lernproblem an: mangelnde Anpassung an sich langsam verändernde Situationen (the parable of the boiled frog). Langsame, aber stetige Entwicklungsprozesse bleiben unerkannt, Notwendigkeit von Intervention und Reaktion wird nicht gesehen. Dieses Verhalten beziehungsweise fehlende Reaktion wird bis zu einer unumkehrbaren Situation fortgesetzt (Senge, 1990, 22-23).

Sechstes organisationales Lernproblem ist die „Wahnvorstellung“ des Lernens durch Erfahrung (the delusion of learning from experience). Lernen durch Erfahrung ist in vielen Fällen sehr hilfreich und ein Grundprinzip des Lernens. Häufig bleibt die Erfahrung der oftmals auch zeitlich versetzten Konsequenzen einer Entscheidung bestenfalls eher indirekt und kann teilweise nicht mehr auf diese zurückgeführt werden. Ursache kann einerseits die lange Zeitspanne seit der Entscheidung sein. Andererseits können auch andere Entscheidungen fälschlicherweise als Ursache angenommen werden (Senge, 1990, 23-24).

Das siebte und letzte klassische organisationale Lernproblem ist der Mythos des Managementteams (the myth of the management team). In einer solchen Situation versuchen einzelne Personen sich eher auf ihren eigenen Vorteil und ihre Position zu besinnen statt sicherzustellen, dass alle hinter der kollektiven Strategie des Teams stehen (Senge, 1990, 24). Dem Team gelingt es nicht als Ganzes zu lernen und Fortschritte zu erzielen, weil Differenzen und unterschiedliche Ansichten nicht offengelegt werden. Das Team scheitert dadurch an komplexen Aufgaben (Senge, 1990, 25).

Die sieben organisationalen Lernprobleme haben gemeinsam, dass sie neben der Kenntnis der Disziplin des Denkens in Systemen (systems thinking) auch ausreichende Fähigkeiten im Bereich der anderen vier Disziplinen benötigen (Senge, 1990, 26). Zusätzlich ist eine detaillierte, gezielte und schrittweise Herangehensweise von Nöten. Hier müssen die Relevanz von Problemen, gegenwärtige Bedingungen und gewünschte Situation beschrieben, Kausalität des Problems verstanden, Gegenmaßnahmen eingeleitet und in einem Plan verankert, sowie Nachfolgeprozesse dargestellt werden (Shook, 2009, 30).

Aus diesen organisationalen Lernproblemen können zusammenfassend drei Dinge gelernt werden. Erstens, Strukturen beeinflussen Verhalten, da Systeme und nicht (nur) externe Einflussfaktoren oder Individuen zu bestimmten Ergebnissen führen. Zweitens, Strukturen sind in Systemen subtil; deren Zusammenhänge sind nicht immer eindeutig. Drittens, Lösungen erfordern oft neue Wege des Denkens; nicht bedacht wird, wie Probleme zunächst selbst erzeugt werden und welche Auswirkungen Entscheidungen auf andere haben (Senge, 1990, 40). Hierdurch werden auch die drei unterschiedlichen Ebenen eines systematischen Ansatzes sichtbar. Unterste ist die Event bezogene (reaktive) Ebene. Darüber folgt die Verhaltensmuster bezogene (reagierende) Ebene. Oberste Ebene ist die der systematischen Struktur (generative Ebene). Nur letztere liefert strukturelle Erklärungen zur Offenlegung zugrundeliegender Muster, Ursachen und Verhalten; das Ändern daraus folgender Strukturen wird möglich (Senge, 1990, 52-53). Generatives Lernen ist allerdings nur möglich, wenn über eventbezogenes Denken hinaus verstanden wird, dass Probleme der derzeitigen Situation und die Hoffnung auf eine bessere Situation mit der generativen Denkweise verbunden sind und durch sie eine Veränderung zur Verbesserung der Situation erfolgen kann (Senge, 1990, 53).

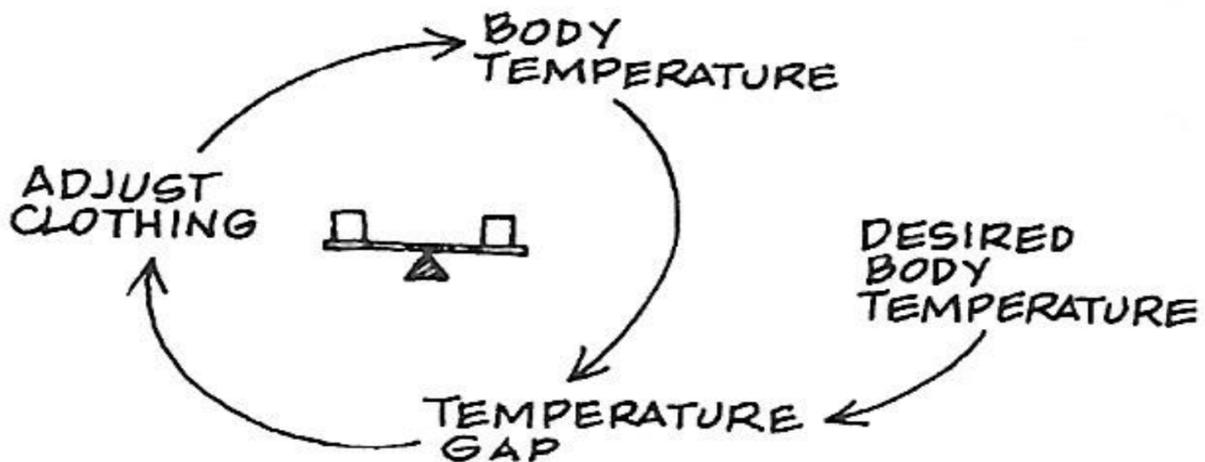
Neben Komplexität von Systemen ist auch deren Dynamik Ursache für erschwerte Erkenntnis und schwieriges Verständnis der Zusammenhänge, Einflussfaktoren und Auswirkungen von Systemen (Senge, 1990, 14). Oft wird übersehen, dass dynamische Komplexität eine Konsequenz an einer

Stelle im Gesamtsystem erzeugt und eine solche an einer anderen Stelle im Gesamtsystem auftreten kann (Senge, 1990, 71). Um dies feststellen zu können, muss zunächst erkannt werden, dass und welche Kausalitäten in einem Systemkreislauf vorliegen (Senge, 1990, 73-74). Das Axiom des Denkens in Systemen (systems thinking) ist zu bedenken; dieses besagt, dass jeder Einfluss und jeder Bestandteil eines Kreislaufes sowohl Ursache als auch Wirkung zugleich sein kann beziehungsweise ist (Senge, 1990, 75).

Zur weiteren Komplexität tragen auch externe Einflussfaktoren bei, die auf das System oder einen Teil davon beziehungsweise einen Kreislauf einwirken. Sowohl Situation als auch Ergebnisse eines Systems können sich dadurch ändern (Meadows, 2008, 12). Externe Einflüsse verändern den Druck auf einen Kreislauf beziehungsweise ein System. Kreisläufe beziehungsweise Systeme verändern allerdings nicht die einzelnen Bestandteile, die Verbindungen der einzelnen Bestandteile oder gar das Ziel des Systems (Meadows, 2008, 13-17). Veränderungen sind jedoch bei der Dominanz möglich, wenn zwei Systeme beziehungsweise Systemkreisläufe interagieren (Meadows, 2008, 42). Auf diese Aspekte wird später genauer eingegangen.

Der Schlüssel zum Erfolg liegt im Verständnis dynamischer Komplexität. Verständnis von Detailkomplexität und die Erkenntnis, dass wiederkehrende Abläufe zu systematischen Strukturen mit Rückkopplungen („feedbacks“) führen können, die sich entweder ausbalancieren (balancing loops) oder selbst verstärken (reinforcing loops), sind weniger maßgeblich (Senge, 1990, 72-73). Im Folgenden soll je ein Beispiel für einen Balancing Loop und einen Reinforcing Loop dargestellt werden. Der Balancing Loop hat zusätzlich einen äußeren Einflussfaktor, der auf das System einwirkt.

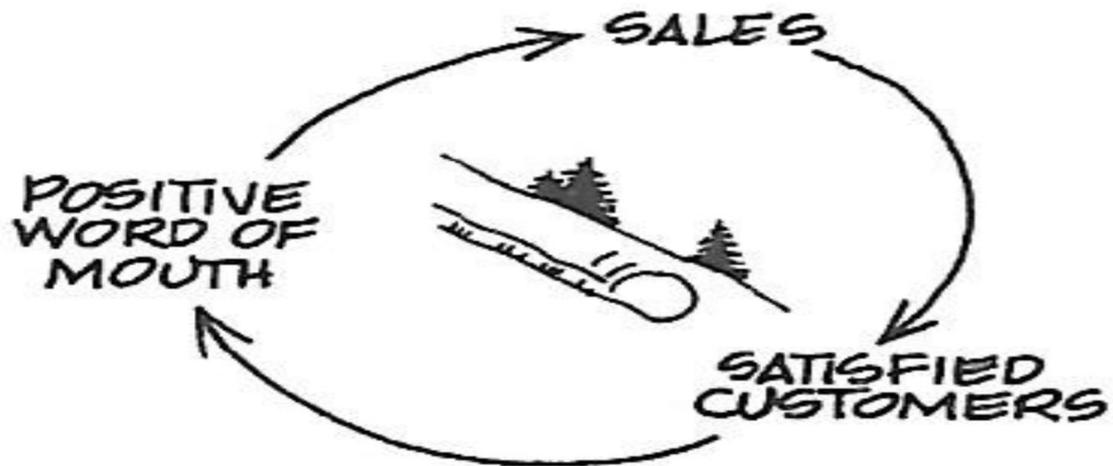
Beispiel für ein Balancing Loop:



Quelle: Senge, 1990, 84

In diesem Beispiel existiert als externer Einfluss beziehungsweise Faktor eine gewünschte Körpertemperatur. Wird hierzu ein Temperaturunterschied festgestellt, so erfolgt die Anpassung der Kleidung. Dadurch ändert sich die Körpertemperatur und der Temperaturunterschied zur gewünschten Körpertemperatur verringert sich. Bis diese erreicht wird beginnt der Kreislauf von vorne. Er endet erst – sofern nicht andere Einflüsse, wie beispielsweise eine andere Umgebungstemperatur, auftreten – mit einem Temperaturunterschied von $0,0^{\circ}\text{C}$ und damit der gewünschten Körpertemperatur, auf den der Systemkreislauf abzielt.

Beispiel für ein Reinforcing Loop:



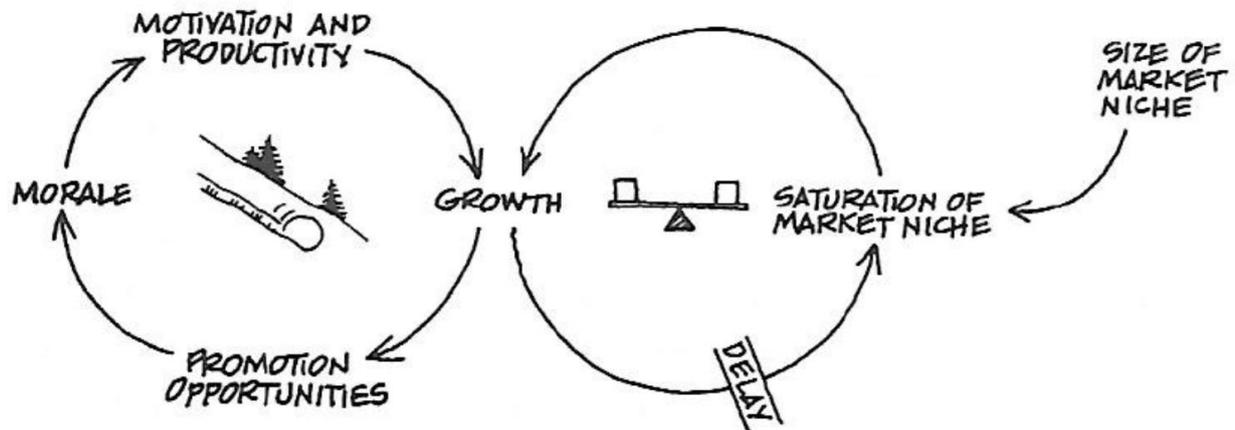
Quelle: Senge, 1990, 82

Obwohl der Ausgangspunkt dieses Reinforcing Loops für dessen Entwicklung keine Rolle spielt, soll bei der Kundenzufriedenheit begonnen werden. Eine hohe Kundenzufriedenheit führt zu einer positiven Mundpropaganda in Gesprächen innerhalb des Familien- und Bekanntenkreises, wodurch Interesse am Produkt beziehungsweise der Dienstleistung geweckt wird. Die Verkäufe nehmen zu. Dadurch und durch Kundenzufriedenheit der neuen Käufer kommt es zu weiterer positiver Mundpropaganda. Zusätzliche Verkäufe kommen hinzu. Durch diese Struktur verstärkt sich der Kreislauf selbst.

Balancing Feedback oder Balancing Loops folgen einem zielorientierten und stabilisierenden Verhalten. Reinforcing Feedback oder Reinforcing Loops folgen hingegen einem an Geschwindigkeit zunehmendem oder abnehmendem Verlauf (Senge, 1990, 79). In beiden Feedbackprozessen können Verzögerungen (delays) auftreten beziehungsweise vorhanden sein mit der Folge, dass Einflussfaktoren, welche die nächste Konsequenz beziehungsweise den nächsten Kreislaufbestandteil hervorrufen, nicht sofort, sondern stufenweise beziehungsweise sukzessiv ausgelöst werden (Senge, 1990, 79).

Bei Reinforcing Loops führt eine Veränderung im System dazu, dass sie sich selbst wieder verstärkt, wodurch sich auch die Auswirkungen kontinuierlich verstärken. Hier liegt eine charakteristische Eigenschaft von Reinforcing Loops vor. Klassische Beispiele hierfür sind der sogenannte Teufelskreislauf – auch wenn dieser bei Reinforcing Loops positive oder negative Effekte enthalten kann – sowie die sich selbst erfüllende Prophezeiung (Senge, 1990, 80-82). Früher oder später weisen Reinforcing Loops fast immer eine Grenze des Wachstums auf; unbegrenzt Wachstum gibt es nur selten. Wachstum wird durch ein Balancing Feedback oder Balancing Loop begrenzt (Senge, 1990, 83). Balancing Loops haben eine stabilisierende Wirkung und ein konstantes Ziel, das im System durch Selbstkorrektur erzeugt beziehungsweise aufrechterhalten wird (Senge, 1990, 83-84). Sowohl in Reinforcing als auch in Balancing Loops sind zeitliche Verzögerungen (delays) möglich; die Konsequenzen von Handlungen sind dann nicht sofort sichtbar (Senge, 1990, 88). Im Folgenden wird die Kombination eines Reinforcing Loops und eines Balancing Loops dargestellt.

Beispiel für die Kombination aus einem Reinforcing und einem Balancing Loop:



Quelle: Senge, 1990, 97

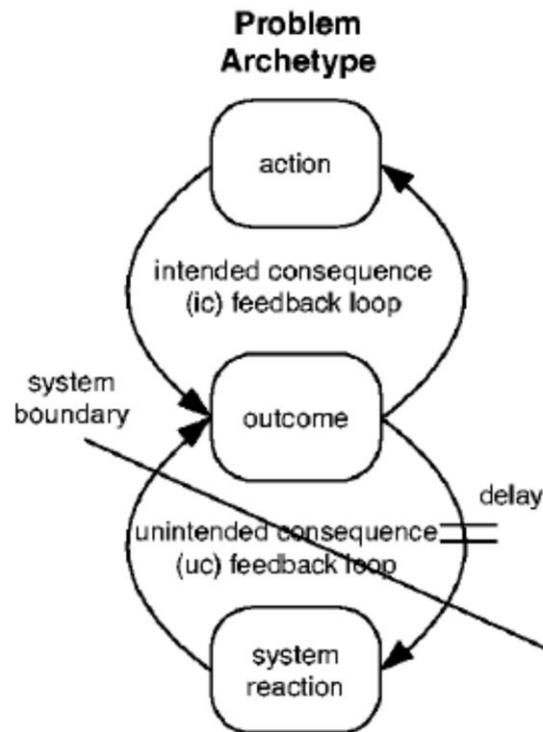
In diesem Beispiel gibt es in einer Organisation großes Wachstum. Dadurch entstehen für Mitarbeiter sehr gute Aufstiegsmöglichkeiten. Diese wiederum beeinflussen deren Moral positiv, wodurch wieder Auswirkungen auf Motivation und Produktivität entstehen. Dies führt zu neuen Wachstumsmöglichkeiten. Der Kreislauf beginnt von vorne. Es existiert auch ein Balancing Loop, da das Wachstum einer Organisation durch die Sättigung der Marktnische, in der sich die Organisation betätigt, begrenzt ist. Der Balancing Loop verlangsamt das Wachstum immer stärker je weiter dieses fortschreitet und sich der Sättigung der Marktnische annähert. Hierbei kommt es zu einer Verzögerung (delay), weil Auswirkungen des Wachstums durch notwendig werdende Anpassungen im Aufbau der Organisation erst wirken müssen, bevor ein weiterer Schritt auf dem Weg zur Marktsättigung erfolgt. Die einsetzende Verlangsamung des Wachstums führt zu schlechteren Aufstiegsmöglichkeiten, weil nun weniger hierarchisch höhere Positionen in der Organisation geschaffen werden. Hierunter leiden Moral, Motivation und Produktivität. Mit sinkender Motivation und Produktivität sinken wiederum Wachstumsmöglichkeiten.

Obwohl Balancing Loops und dazugehörige Prozesse sehr verbreitet sind, bleiben deren Ziele oft implizit und werden daher häufig nicht also solche wahrgenommen (Senge, 1990, 84-85). Ursache ist hier oftmals, dass Ziele schwerer zu erkennen sind als bei Reinforcing Loops. Prozesse und Ziele bei Balancing Loops erwecken in vielen Fällen auch den Anschein, dass nichts passiert. Bei Balancing Loops ist es daher deshalb besonders wichtig explizite und implizite Aspekte des Prozesses zu verstehen (Senge, 1990, 86). Meistens ist es leichter einen Balancing Loop am Widerstand gegenüber der Veränderung zu erkennen (Senge, 1990, 88). Aufgrund der stabilisierenden Ausrichtung und des Ziels, auf die Balancing Loops hinauslaufen, können Veränderungen nur schwer erzielt werden. Anstatt mit den gleichen Mitteln zu versuchen einen Widerstand zu überwinden sollte die Ursache des Widerstands gefunden und dann an ihm angesetzt werden (Senge, 1990, 88). Ebenso wichtig wie das Identifizieren von Balancing Loops ist das Erkennen von Delays zwischen Handlungen und Konsequenzen, da diese ebenfalls oft

unerkannt bleiben. Mögliche Folge sind hier Überreaktionen oder übermäßiger Einsatz von Mitteln, um letztendlich dennoch das gleiche Ziel zu erreichen. Auch Instabilität oder gar ein Systemzusammenbruch sind möglich (Senge, 1990, 88-89). In all diesen Fällen wäre eine Reduzierung der Verzögerung (delay) (Senge, 1990, 88) zur Vermeidung und zur Verhinderung ungewollter Gegenreaktionen des Systems angeraten (Senge, 1990, 90-91).

Nachdem beim Denken in Systemen (systems thinking) bestimmte Muster sich häufig wiederholen, können diese in Archetypen unterteilt werden. Werden diese in Kombination mit den Gesetzmäßigkeiten des Denkens in Systemen (systems thinking) – siehe oben – verstanden, so ist eine Grundlage für das Anwenden des Denkens in Systemen (systems thinking) gelegt (Senge, 1990, 93-94). Archetypen können dazu genutzt werden, dass Vorstellungen und Wahrnehmungen überdacht sowie Gedanken und Ansätze, die zu Problemen geführt haben, angepasst werden. Positive Einwirkung auf ein System kann erzielt werden (Senge, 1990, 94). Die Archetypen können weiterhin als Hilfe zur Konzeptualisierung dienen. Die dort angeführten Lösungsvorschläge sind als Grundlage und Strategie zu nutzen, um Lösungsansätze zu finden (Wolstenholme, 2003, 7). Vertiefte Einsicht in Systeme und Berücksichtigung von durch Archetypen erkennbar gemachten Grenzen sind hierbei hilfreich (Wolstenholme, 2003, 8-9). Als Grenze wird die Verbindung von zwei Kreisläufen bezeichnet, die zwar zusammenhängen, jedoch jeweils von unterschiedlichen Akteuren ausgehen und dadurch nicht ohne weiteres von einem der beiden Akteure beeinflusst werden können (Wolstenholme, 2003, 9). Dadurch, dass Ergebnisse von zusammenhängenden Systemen durch die Existenz solcher Grenzen nicht einseitig verbesserbar sind, begründen diese Grenzen oft die Komplexität bei verbundenen Systemen (Meadows, 2008, 95). Obwohl Grenzen innerhalb von Organisationen sehr häufig verändert werden – beispielsweise durch das Zusammenstellen von interdisziplinären Teams oder Umstrukturierungen – ist deren Existenz und Anerkennung eine wichtige Grundlage um Systemstrukturen besser verstehen und durch Grenzüberwindung andere Ergebnisse erzielen zu können (Wolstenholme, 2003, 9). Mögliche Grenzen sollten daher bei jedem neuen Problem überdacht werden (Meadows, 2008, 99). Die Existenz von Grenzen trägt zu erheblichem Teil zur Komplexität des Denkens in Systemen (systems thinking) bei. Einerseits gehen Aktionen und Reaktionen innerhalb einer Organisation oft von unterschiedlichen Bereichen beziehungsweise Teilen aus. Andererseits bleiben Reaktionen häufig von denen unerkannt, die sie verursachen beziehungsweise zu verantworten haben (Wolstenholme, 2003, 9). Verantwortlich dafür sind zwei unterschiedliche aber zusammenhängende Feedback Loops. Einer der beiden Akteure erzeugt durch Handlung initiierte und beabsichtigte Konsequenzen (intended consequence / ic); der andere Akteur erzeugt oder erfährt unbeabsichtigte Konsequenzen (unintended consequence/ uc) innerhalb eines anderen Teils der Organisation oder der Umwelt (Wolstenholme, 2003, 10). Im Folgenden wird zunächst ein Problemarchetyp dargestellt und ein Bezug zum oben beschriebenen Beispiel hergestellt. Anschließend wird ein Lösungsarchetyp für diese Situationen aufgezeigt.

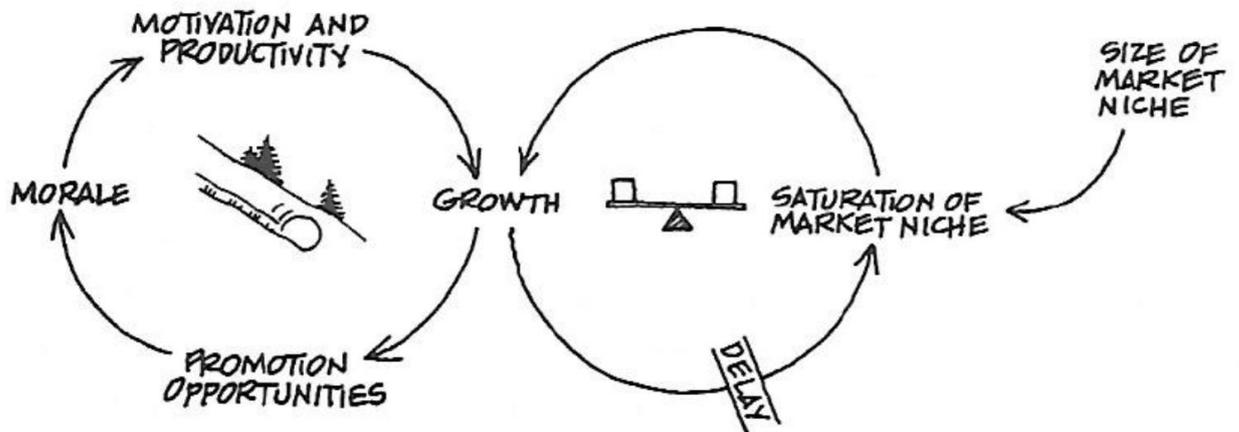
Beispiel eines Problemarchetyps: beabsichtigte und unbeabsichtigte Konsequenzen mit Grenze und Delay:



Quelle: Wolstenhome, 2003, 10

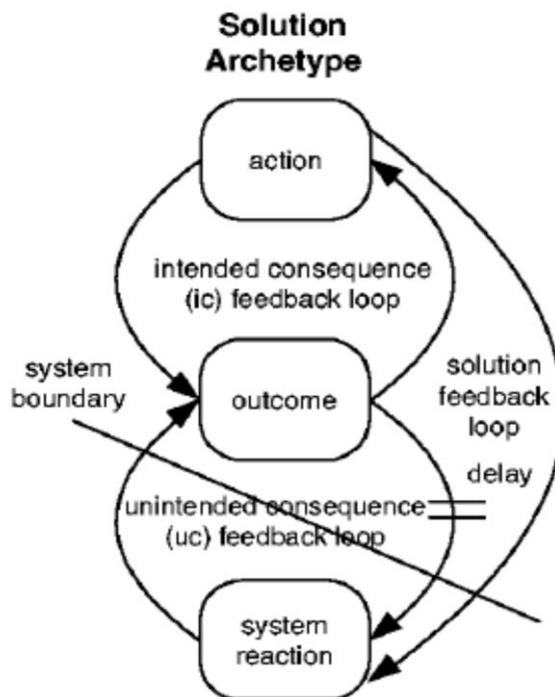
Im oberen Beispiel eines Systemkreislaufes, welches die beiden Kreisläufe nicht weiter in Reinforcing oder Balancing Loops spezifiziert, wird ein Archetyp von Systemkreisläufen dargestellt. (Die verschiedenen Archetypen werden später ausführlicher vorgestellt.) Dieser weist jedem Kreislauf beabsichtigte und unbeabsichtigte Konsequenzen zu und verdeutlicht, dass es in einem der beiden Kreisläufe eine Grenze gibt, die nicht ohne weitere Aktivitäten überwunden werden kann. Dieser Archetyp hat den gleichen strukturellen Aufbau wie das oben bereits ausgeführte Beispiel. Die unbeabsichtigte Konsequenz der Auswirkungen des Reinforcing Loops ist die Sättigung der Marktnische, die nicht ohne weitere Aktivitäten oder äußere Einflüsse verändert werden kann. Diese entspricht demnach im Gesamtsystem dem limitierenden Faktor, der zugleich den Ansatzpunkt zur Verbesserung des Ergebnisses des Systems darstellt, wodurch jedoch ebenfalls die Grenze überwunden werden muss. Aus dieser Zusammensetzung des Systems kann für diesen Archetyp ein Lösungsarchetyp entwickelt werden, der einen strukturellen Ansatz zur Überwindung der auftretenden Probleme in diesem Archetyp liefert. Dieser ist unten aufgeführt.

Beispiel für die Kombination aus einem Reinforcing und einem Balancing Loop:



Quelle: Senge, 1990, 97

Beispiel des Lösungsarchetyps mit beabsichtigten und unbeabsichtigten Konsequenzen mit Grenze und Delay:

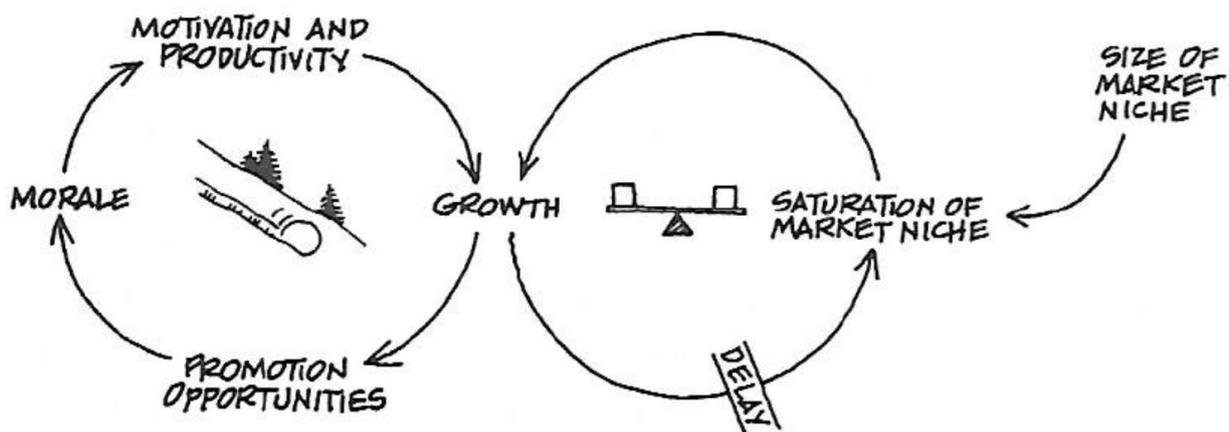


Quelle: Wolstenhome, 2003, 10

Um Auswirkungen und letztendlich das Ergebnis der beiden Kreisläufe erkennen beziehungsweise vorhersagen zu können, spielt die relative Stärke der beiden Kreisläufe die entscheidende Rolle (Meadows, 2008, 42). Sie wird als Dominanz bezeichnet. Der dominierende Kreislauf hat einen

stärkeren Einfluss und bestimmt daher auch das durch den simultanen Ablauf der beiden Kreisläufe bestimmte Ergebnis (Meadows, 2008, 44). Die Dominanz zweier Kreisläufe ist nicht statisch und kann sich im Laufe der Zeit verändern, Dominanzverhältnisse sich dadurch verschieben, umkehren oder ein Gleichgewicht erreichen (Meadows, 2008, 45). Variable, die für die Entwicklung des Ergebnisses in den beiden Kreisläufen und damit auch der relativen Stärke zueinander verantwortlich sind, verursachen eine solche Verschiebung. Sie geschieht beziehungsweise wird ausgelöst durch systemimmanente Faktoren, wie beispielsweise durch (leichte) Veränderungen der einzelnen Systembestandteile, durch Veränderungen im Zusammenhang und Verbundenheit der Systemteile oder gar durch eine Veränderung des Ziels des Systems. Möglich ist auch die Umkehr eines Reinforcing Loops, der von einem konstant wachsenden zu einem konstant sinkenden Ziel beziehungsweise Resultat führt – oder umgekehrt. Weitere systemimmanente Faktoren sind ein sich änderndes Balanceniveau eines Balancing Loops und Erreichen einer Wachstumsgrenze. Dominanzverschiebung kann auch durch systemexterne Faktoren erfolgen, also äußere Einflussfaktoren, die Auswirkungen auf mindestens einen der beiden betroffenen Kreisläufe haben.

Beispiel für die Kombination aus einem Reinforcing und einem Balancing Loop:



Quelle: Senge, 1990, 97

Aus dem oben beschriebenen Verlauf ist zu erkennen, dass zunächst der Reinforcing Loop dominiert, er jedoch mit Voranschreiten des Wachstums aufgrund der Annäherung an die Sättigung der Marktnische an Dominanz verliert. Je nach spezifischer Situation kann sich ein Gleichgewicht zwischen den beiden Systemkreisläufen einstellen oder sich der Reinforcing Loop negativ entwickeln. Hierdurch kann es zu einem negativen Wachstum kommen, das jedoch wiederum zu neuen Wachstumsmöglichkeiten führen kann. Auf der Basis der Dominanzverhältnisse betrachtet, dominiert zunächst der Reinforcing Loop und danach der Balancing Loop, auch wenn es nicht zu einem statischen Gleichgewicht zwischen den beiden kommen muss, obwohl dies langfristig anzunehmen ist.

Neben den möglichen Dominanzverhältnissen der Kreisläufe und der Existenz von Grenzen erschweren auch mögliche zeitliche Verzögerungen (delays) im Kreislauf der unbeabsichtigten Konsequenz das Erkennen des Ergebnisses der Kreisläufe und der Auswirkungen des Kreislaufes der beabsichtigten Konsequenzen bei den Personen, die diese initiiert haben (Wolstenholme, 2003, 10). Verzögerungen (delays) bieten auch einen Handlungsspielraum um erkennbare unbeabsichtigte Konsequenzen vor ihrem Eintritt zu verhindern (Meadows, 2008, 23). Das Ausmaß der Verzögerungen (delays) kann aber auch zu mehr oder weniger großen Veränderungen des Verhaltens des Systems führen (Meadows, 2008, 57).

Die Unterteilung in Problemarchetypen und Lösungsarchetypen bietet einen Ansatz um auf Musteransätze zurückzugreifen. Bei Problemarchetypen weicht das Verhalten beziehungsweise die Reaktionen von den beabsichtigten Konsequenzen ab (Wolstenholme, 2003, 10). Die Abweichungen werden gelegentlich innerhalb des gleichen Kreislaufes durch die Akteure selbst ausgelöst beziehungsweise verursacht. Häufiger jedoch sind sie Folge einer Reaktion außerhalb des Kreislaufes der beabsichtigten Konsequenz; die Ursache ist damit innerhalb der Organisation zu finden oder durch externe Einflüsse gegeben (Wolstenholme, 2003, 10-11). Lösungsarchetypen hingegen versuchen Grenzen zunächst zu identifizieren und diese anschließend transparent zu machen, um sie danach wenn möglich zu beheben, die Verzögerung und die Auswirkungen der Nebeneffekte zu minimieren oder sie sogar zu beseitigen (Wolstenholme, 2003, 11). Nachdem nur der Reinforcing Loop zur Verbesserung der Leistung einer Organisation und der Balancing Loop, der darauf abzielt eine Organisation in kontrollierter Balance zu halten, existieren, gibt es nur vier Möglichkeiten, wie beide – Balancing und Reinforcing Loops – zu Problemarchetypen kombiniert werden können. Diese und die dazugehörigen Lösungsarchetypen werden im Folgenden dargestellt.

Problem- und Lösungsarchetypen

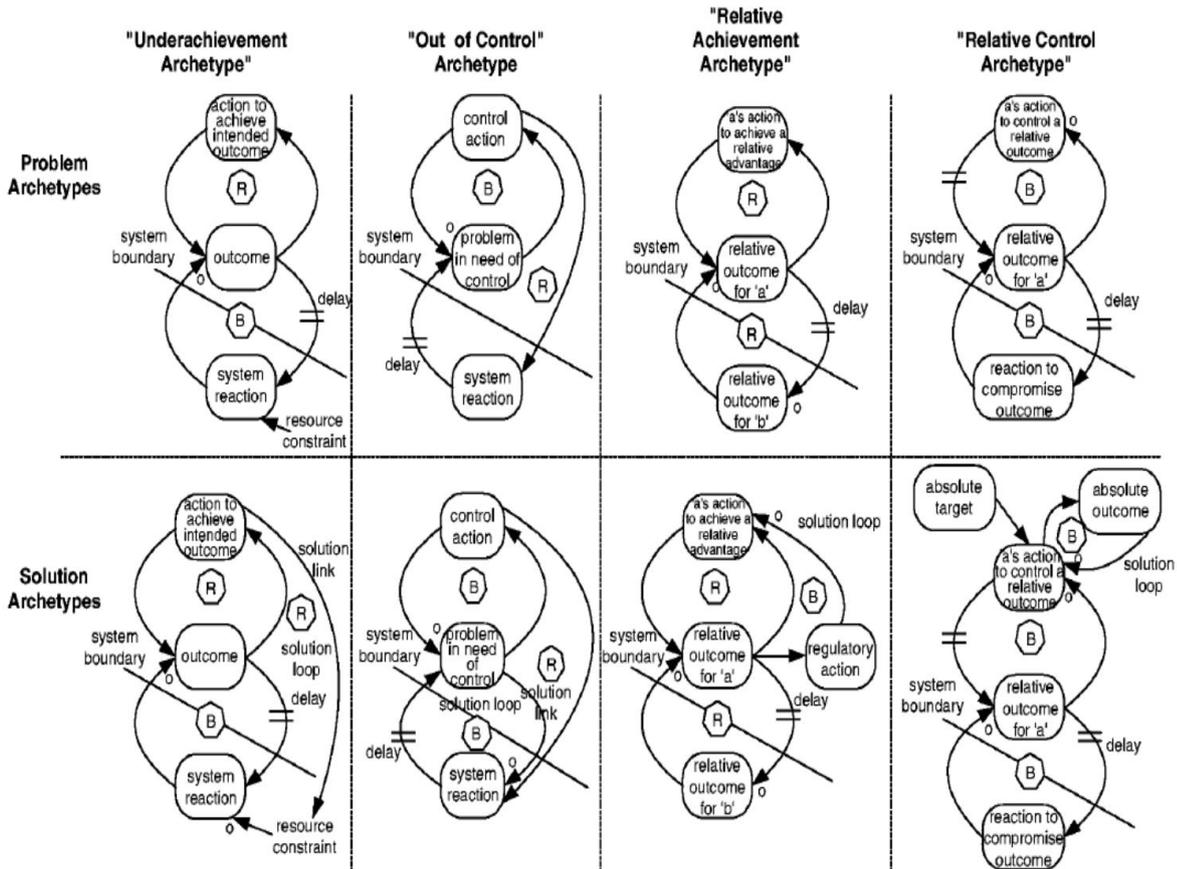


Fig. 2. The reduced set of four generic archetypes; R = reinforcing feedback loop; B = balancing feedback loop; o = opposing action

(Wolstenholme, 2003, 13)

Die erste Kombination eines Problemarchetyps bezeichnet Wolstenholme als Minderleistung (underachievement archetype). Hier werden beabsichtigte Ergebnisse nicht erzielt, nachdem die beabsichtigte Konsequenz ein Reinforcing Loop und die unbeabsichtigte Konsequenz ein Balancing Loop ist. Diesen Prozess hat auch Senge als Hürde grenzenlosen Wachstums beschrieben, wobei der Balancing Loop früher oder später einsetzt. Zu dem Vorschlag, den limitierenden Faktor im Balancing Loop zu überwinden, fügt Wolstenholme hinzu, dass ein weiterer Reinforcing Loop eingefügt werden soll, der den Auswirkungen des Balancing Loops entgegenwirkt (Wolstenholme, 2003, 11-12).

Die zweite Kombination bezeichnet Wolstenholme als Kontrollverlust (out of control). Hier wird eine beabsichtigte Kontrolle nicht realisiert, weil sie ein Balancing Loop und die unbeabsichtigte Konsequenz ein Reinforcing Loop ist. Die intendierte Kontrolle kann deswegen nicht funktionieren, weil es einen Reinforcing Loop gibt, dessen Reaktion den Kontrollverlust zur Folge hat. Dieser kann sogar die Situation weiter verschlechtern (Wolstenholme, 2003, 11-12). Als Lösungsvorschlag nennt Wolstenholme eine unterstützende Verbindung zwischen dem Problem und der Reaktion des Systems (Wolstenholme, 2003, 11-12).

Die dritte Kombination ist die relative Leistung (relative achievement). Bei ihr kann ein Ziel nur auf Kosten eines anderen erreicht werden, weil beide Kreisläufe – beabsichtigte und unbeabsichtigte Konsequenz – Reinforcing Loops sind. Die beabsichtigte Konsequenz kann

gegenüber der unbeabsichtigten nur einen relativen Vorteil erreichen, der allerdings zu deren Lasten geht, mit der Folge eines Nullsummenspiels (Wolstenholme, 2003, 11-12). Als Lösungsansatz für dieses Problem wird die Notwendigkeit des Erkennens der Ursache des Nullsummenspiels zu Beginn der beiden Reinforcing Kreisläufe angeführt. Anschließend kann entweder ein relatives Ziel definiert oder ein Balancing Loop eingeführt werden, durch den es ermöglicht wird, Kontrolle und gegebenenfalls über eine neue Verbindung einen besseren Zustand zu erreichen (Wolstenholme, 2003, 11-13).

Die vierte und letzte Kombination ist die relative Kontrolle (relative control). Hier kann Kontrolle nur auf Kosten eines anderen Bereiches erreicht werden. Bei diesem Archetyp liegen zwei Balancing Loops vor. Die beabsichtigte Konsequenz kontrolliert hierbei das relative Ergebnis; im anderen Kreislauf erfolgt eine Reaktion, welche wiederum die beabsichtigte Reaktion beeinflusst. Die relative Relevanz der Verzögerungen (delays), die in beiden Balancing Loops vorhanden sein können, ist für spezifische Einzelheiten dieses Archetyps entscheidend. Als Lösungsansatz für diesen Archetyp wird das Definieren eines absoluten Ziels und ein Balancing Loop vorgeschlagen, die zusammen absolute anstatt relativer Kontrolle ermöglichen (Wolstenholme, 2003, 11-14).

Für die vier dargestellten Problemarchetypen gibt es verschiedene Lösungsarchetypen, die nun beschrieben werden. Der erste Archetyp ist die Limitierung des Wachstums (limits to growth) (Senge, 1990, 94); er gehört zur Kategorie Minderleistung (underachievement) (Wolstenholme, 2003, 15). Bei diesem Typ liegt ein Reinforcing Loop vor, der – wie oben beschrieben – in eine bestimmte Richtung führt und sich selbst immer weiter verstärkt, aber – weil unbegrenztes Wachstum selten ist – an einem Entwicklungspunkt auf einen Balancing Loop trifft. Dieser verlangsamt das Wachstum oder bringt es gegebenenfalls ganz zum Erliegen (Senge, 1990, 94-96). Bei einem solchen Archetyp muss nicht das Wachstum gefördert, sondern limitierende Faktoren überwunden werden, damit das Wachstum weiter voranschreiten kann (Senge, 1990, 95). Oft wird jedoch versucht, das Wachstum weiterhin zu fördern (Senge, 1990, 99). Je stärker die das Wachstum fördernden Aktivitäten benutzt werden, desto stärker wirkt der Balancing Loop und desto vergeblicher wird der Einsatz. Zur Erzielung eines anderen Ergebnisses und zur Veränderung des Systems sind limitierende Faktoren zu identifizieren und zu verändern (Senge, 1990, 100). Neues Wachstum erfolgt aber nur so lange bis ein neuer limitierender Faktor beziehungsweise derselbe limitierende Faktor auf einem höheren Niveau vorhanden ist (Senge, 1990, 101). Der Balancing Loop sollte daher in einen Reinforcing Loop geändert werden, damit eine Weiterentwicklung stattfinden kann (Wolstenholme, 2003, 15). Werden die limitierenden Faktoren nicht überwunden kann sich der Reinforcing Loop umkehren und sich in die andere Richtung bewegen (Senge, 1990, 98). Dies ist besonders bei starken Veränderungen der Fall, von denen zumindest für einzelne eine Gefahr ausgeht; die Veränderung wird von ihnen zunehmend abgelehnt (Senge, 1990, 98). Ein aggressiveres Eintreten der anderen für den angestrebten Wandel kann die Folge sein; die Situation wird dadurch weiter verschlimmert (Senge, 1990, 99).

Ähnlich – jedoch nicht identisch – verhält es sich beim Archetyp Begrenzung des Erfolges (limits to success). Dieser verfolgt den Ansatz, durch größeren Einsatz in einem Bereich die Leistung zu verbessern. Er trifft jedoch auf eine begrenzte Aktivität in einem anderen Bereich. Ein Fortschritt kann so nicht erzielt werden (Wolstenholme, 2003, 15). Der Unterschied der beiden Archetypen ist demnach nur die Ausgangssituation im Reinforcing Loop.

In der Gemeinschaftstragödie (tragedy of the commons) wird der Reinforcing Loop von Mitgliedern des Systemkreislaufes mit der Absicht entwickelt, daraus einen persönlichen Nutzen

zu ziehen (Wolstenholme, 2003, 15). Dieses Ziel hat jedoch die unbeabsichtigte Konsequenz, dass der Vorteil in Folge geringerer Ressourcen in einem Balancing Loop zurückgeht und daher nicht von Dauer sein kann (Wolstenholme, 2003, 15-16).

Der Bereich des Kontrollverlustes (out of control) umfasst den Archetypen der Verlagerung der Last beziehungsweise des Problems (shifting the burden) (Wolstenholme, 2003, 16). Hier generiert ein dahinter liegendes Problem Symptome, die zunächst der Beachtung und anschließend einer Handlung bedürfen. Das dahinter liegende Problem wird in diesem Archetyp aber entweder nicht erkannt, verschleiert oder als zu aufwendig angesehen, um es zu lösen. Dadurch entstehen oft einfache und gut gemeinte Reaktionen, die auf den ersten Blick auch effizient und hilfreich zu sein scheinen, weil die Symptome zurückgehen und sich die Situation kurzzeitig verbessert. Das Problem entwickelt sich – oftmals unentdeckt – weiter und nimmt an Ausmaß zu, weil dessen Ursache nicht angegangen wird (Senge, 1990, 103). Durch eine Reaktion wird also kurzfristig ein Erfolg sichtbar, welcher aber beim erneuten Auftreten noch stärkere Symptome zeigt. Genauso starke oder sogar stärkere Reaktionen wie zuvor sind dann erforderlich (Senge, 1990, 103). Die Verlagerung des Problems führt immer dann zu periodischen Krisen, wenn die Symptome sichtbar werden und eine Reaktion erfolgen muss (Senge, 1990, 109). Langfristig ist eine endgültige Lösung (fundamental solution) unumgänglich, wobei die symptomatische Lösung die endgültige Lösung allerdings verzögert (und damit eine Verzögerung [delay] erzeugt). Das System besteht aus zwei Balancing Loops sowie einem Reinforcing Loop des Nebeneffekts; er macht es schwerer, die endgültige Lösung zu erreichen beziehungsweise umzusetzen (Senge, 1990, 105-106). Häufig tritt dieser Archetyp bei erodierenden Zielen auf – siehe oben (Senge, 1990, 107). Idealer Umgang mit diesem Archetyp ist eine Kombination der Nutzung und Stärkung der endgültigen Lösung bei gleichzeitiger Reduktion der auftretenden Symptome. Benötigt wird hierfür eine langfristige Orientierung und eine gemeinsame Vision (shared vision) (Senge, 1990, 109). Notwendige Voraussetzung dafür ist allerdings, dass symptomatische Lösungen als solche anerkannt und mit Strategien für eine langfristige Lösung des zugrundeliegenden Problems kombiniert werden (Senge, 1990, 110). Wolstenholme unterteilt diesen Archetyp weiter in zwei Möglichkeiten. Die erste ist die der fehlschlagende Problembehebungen (fixes that fail). Hier wird nicht auf die endgültige Lösung gedrängt, sondern lediglich auf eine kurzfristige Lösung des Problems beziehungsweise des Symptoms abgezielt (Wolstenholme, 2003, 16). Grund hierfür ist die oft begrenzte Rationalität der Akteure, welche es verhindert dahinter liegende Ursachen zu erkennen (Meadows, 2008, 113). Die zweite Möglichkeit bezeichnet Wolstenholme als Verlagerung der Last beziehungsweise des Problems (shifting the burden). Hier liegt im Fokus, dass der beabsichtigte Balancing Loop ebenfalls auf die Kontrolle des Problems beziehungsweise des Symptoms abzielt anstatt eine langfristige Lösung anzustreben; diese würde länger dauern und wäre schwieriger umzusetzen, weshalb sie nicht angestrebt wird. Hauptsächlicher Unterschied zur fehlschlagenden Problembehebung (fixes that fail) ist, dass bei der Verlagerung der Last beziehungsweise des Problems (shifting the burden) die endgültige Lösung nicht nur vorhanden sondern auch bekannt ist (Wolstenholme, 2003, 16).

Der Bereich des Kontrollverlustes (out of control) umfasst weiterhin den Archetyp der unbeabsichtigten Gegenspieler (accidental adversaries). Hier liegt eine Situation vor, in der eine Gruppe aus den hervorgerufenen Ergebnissen des Balancing Loops einen Erfolg erzielt. Dies hat aber unbeabsichtigte Folgen im Reinforcing Loop, sodass der Erfolg der Partnergruppe zurückgeht. Durch die Verbindung zur ersten Gruppe können sich letztendlich auch negative

Auswirkungen für sie ergeben (Wolstenholme, 2003, 17). Zur Lösung ist ein Weg zu finden, bei dem beide Seiten profitieren können und der den Balancing Loop in einen Reinforcing Loop verändert (Wolstenholme, 2003, 18).

Ein Archetyp aus dem Bereich relative Leistung (relative achievement) ist der Erfolg des Erfolgreichen (success to the successful). In diesem Szenario erzielt eine Organisation beziehungsweise ein Team einen anfänglichen Vorteil gegenüber einem anderen Team beziehungsweise einer anderen Organisation (Wolstenholme, 2003,18); die Ergebnisse bei letzteren werden negativ beeinflusst und es kann eventuell zu deren Auflösung kommen (Wolstenholme, 2003, 18-19). Ein solcher Verlauf führt schnell zu einem System, das Akteure in Gewinner und Verlierer unterteilt; sie gewinnen beziehungsweise verlieren immer weiter (Meadows, 2008, 127). Wenn dieses Ablaufmuster nicht beabsichtigt ist, sollte zur Lösung des Problems ein regulatorischer Balancing Loop eingeführt werden, der von einer neutralen Seite kontrolliert wird (Wolstenholme, 2003, 19).

Ein Archetyp der relativen Kontrolle (relative control) ist die Eskalation (escalation). Bei ihr versucht ein Akteur durch einen Balancing Loop mit beabsichtigten Konsequenzen und durch Handlungen eine relative Kontrolle über einen anderen Akteur zu bekommen. Diesen Ansatz verfolgen jedoch beide beteiligten Akteure. Der Balancing Loop der unbeabsichtigten Konsequenzen führt damit dazu, dass die Gegenseite die gleiche Strategie anwendet. Jeder Versuch eine relative Kontrolle zu erreichen führt zu einer Gegenreaktionen des anderen Akteurs, wodurch sich die Situation hochschaukelt. Eine Eskalationsspirale entsteht (Wolstenholme, 2003, 19-20), in der jede Seite die andere Seite beschuldigt, die Eskalation voranzutreiben (Meadows, 2008, 124). Eine Lösung in diesem Szenario ist das Verständnis auf eine absolute und gemeinsame Zielgröße (Wolstenholme, 2003, 20), bevor beide Beteiligten unter der Last der weiteren Eskalation zusammenbrechen (Meadows, 2008, 125).

Der zweite Archetyp der relativen Kontrolle (relative control) sind abschweifende Ziele (drifting goals). Diese Situation ist identisch zu den bereits oben vorgestellten erodierenden Zielen. Auch hier wird ein Ziel nicht erreicht und durch die unbeabsichtigte Konsequenz heruntergesetzt. Als Lösung wird auch hier die Kontrolle der Qualität angeführt (Wolstenholme, 2003, 20).

Aus diesen Archetypen leitet Wolstenholme elf Kategorien ab, die er mit visuellen Metaphern darstellt. Damit zeigt er auf, welcher Transparenzgrad beim Erkennen der Grenze und den dahinterstehenden unbeabsichtigten Konsequenzen erreicht ist (Wolstenholme, 2003, 22). Diese elf Kategorien werden nun kurz dargestellt:

- Die erste Kategorie bezeichnet er als den total Blinden (the case of the totally blind). Weder Ausmaß noch Komplexität werden erkannt und damit auch keine unbeabsichtigte Konsequenz.
- Die zweite Kategorie ist der teilweise Sehende (the partially sighted). Dieser ist zwar nicht total blind gegenüber unbeabsichtigten Konsequenzen, seine Reaktionen gleichen aber Lippenbekenntnissen und es wird darauf bestanden, dass die Situation kein Problem darstellen wird (Wolstenholme, 2003, 22).
- Als sehen aber wegschauen (seeing but choosing not to see/ the Nelson syndrom) bezeichnet Wolstenholme die dritte Kategorie. Unbeabsichtigte Konsequenzen werden erkannt, es besteht aber die Einstellung, dass diese akzeptiert werden müssen wie sie sind.

- Sehen aber vorm Handeln zurückschrecken (seeing, but afraid to act) ist die vierte Kategorie. Hier werden oft kurzfristige Ziele als wichtiger erachtet.
- Sehen aber nicht glauben (seeing, but not believing) ist die fünfte Kategorie. Hier wird davon ausgegangen, dass unbeabsichtigte Konsequenzen zwar anerkannt aber als unsicher und wenig wahrscheinlich eingestuft werden.
- Die sechste Kategorie ist sehen, aber zu unvorbereitet zu sein um Risiken einzugehen (seeing, but unprepared to take risks). Sowohl unbeabsichtigte Konsequenzen und Verbesserungsmöglichkeiten werden gesehen, jedoch wird unter Risikoabwägung nicht reagiert (Wolstenholme, 2003, 23).
- In der siebten Kategorie – den Nebeneffekt sehen, aber wegen seiner langen Zeitspanne als unwichtig erachten (seeing, but the time scale for the side effect is too long to be considered important) – ist besonders die Verzögerung (delay) der Grund dafür, dass nicht gehandelt wird. Oft fehlt die langfristige Betrachtungsweise.
- In der achten Kategorie – sehen, aber aus politischen Gründen ignorieren (seeing but choosing to ignore for political reasons) – werden unbeabsichtigte Konsequenzen erkannt, aber aus politischen Gründen ignoriert. Diese Kategorie kommt besonders dann zum Tragen, wenn daneben weitere, als schlimmer erachtete Nebeneffekte vorhanden sind beziehungsweise oder eine Verzögerung (delay) abzusehen ist, wodurch Auswirkungen erst sichtbar und spürbar werden, wenn andere in der Verantwortung sein werden.
- Sehen, aber unter der Annahme ignorieren, dass niemand den Nebeneffekt in Frage stellt (seeing, but ignoring on the assumption that no one will challenge the side effect) ist die neunte Kategorie. Dieses Verhalten tritt besonders dann zu Tage, wenn keiner ein Interesse daran hat, den Nebeneffekt anzuerkennen oder er von allen Seiten ignoriert wird (Wolstenholme, 2003, 24).
- Die zehnte Kategorie – zu spät erkennen (seeing, but only seeing too late) – beruht auf einer langsamen aber stetigen Weiterentwicklung der unbeabsichtigten Konsequenzen bis zu einem Ausmaß, an dem sie nicht mehr rückgängig gemacht werden können (Wolstenholme, 2003, 24-25).
- Die elfte Kategorie bezeichnet Wolstenholme als sehen und dementsprechend handeln (seeing and acting holistically). Hierbei wird Systems Thinking und besonders die Beachtung der Grenzen als Schlüssel zum Erfolg angewendet um eine Situation zu verbessern (Wolstenholme, 2003, 25).

2.2. Inhaltlicher Stand der Erkenntnisse

2.2.1. Der aktuelle Stand der Erkenntnis im Bereich des Fachkräftemangels in Deutschland nach der Finanzkrise

Die Wirtschafts- und Finanzkrise von 2008/ 2009 hat durch den beispiellosen wirtschaftlichen Einbruch und die hierdurch verbundenen negativen Auswirkungen auf dem Arbeitsmarkt das Problem des Fachkräftemangels zunächst in den Hintergrund rücken lassen. Die Dynamik des wirtschaftlichen Aufschwungs in der anschließenden Boomphase ließ Organisationen bereits 2011 an Wachstumsgrenzen stoßen, „weil sie qualifiziertes Personal nicht schnell genug oder gar nicht finden“ konnten (Suder & Killius, 2011, 6). Organisationen erkennen zunehmend, dass „engagierte Menschen mit Wissen und Können [...] als Mitarbeiter begehrter und zugleich knapper sein

[werden] als in der Vergangenheit“ (Suder & Killius, 2011, 11). Auf diese neue Situation am Arbeitsmarkt und deren Auswirkungen müssen Organisationen reagieren, in dem sie stärker als zuvor den Faktor Personal als strategisch wichtige Ressource sehen (Cascio & Boudreau, 2012). Folglich müssen sie stärkeren Fokus auf Personalentwicklung legen um den zukünftig benötigten Personalbedarf und Personalbestand in Einklang bringen zu können (Suder & Killius, 2011, 11). Der Fachkräftemangel wird somit im Allgemeinen – und besonders im MINT-Bereich, wie unten ausführlicher erläutert – zu einem noch wichtigeren Themen- und Problemfeld (Suder & Killius, 2011, 6). Es entsteht ein stärkeres Bewusstsein dafür, dass der Faktor Arbeit zu einem limitierenden Faktor für die volkswirtschaftliche Entwicklung und „zu einer der größten Herausforderungen für die deutsche Politik und Wirtschaft“ wird (Suder & Killius, 2011, 8).

Obwohl zu diesem Zeitpunkt verschiedene Studien zu dem Schluss kommen, dass es trotz der hohen Einstellungsbereitschaft von Organisationen und der geringsten Arbeitslosigkeit seit der Wiedervereinigung (Bundesministerium für Arbeit und Soziales, 2011, 6) in Deutschland keinen allgemeinen Fachkräftemangel gibt (Heidemann, 2012, 3), werden dennoch punktuelle Probleme bei der Besetzung von vakanten Positionen verstärkt festgestellt. In einigen Bereichen zeichnet sich dies trotz, vor allem aber nach der Wirtschaftskrise ab (Suder & Killius, 2011, 8). Besonders häufig der Fall ist dies in den Bereichen Ingenieure, Ärzte, und Pflegekräfte und zwar bundesweit sowie teilweise regional auch für primäre Dienstleistungstätigkeiten, wie beispielsweise Tätigkeiten in Verkauf und Büro, im Reinigungsgewerbe, der Bewirtung und im Bereich Transport. Damit einhergehend erschwert und verlängert sich die Stellenbesetzungszeit, die auch im „Mismatch“ begründet ist, also der Nicht-Übereinstimmung zwischen Organisationsnachfrage und der Qualifikation potentieller Mitarbeiter (Heidemann, 2012, 3). Für Deutschland als Ganzes und für Organisationen wird der Fachkräftemangel zwar als große Herausforderung, nicht jedoch als unabwendbares Schicksal gesehen, weil es noch „früh genug [sei], um gegenzusteuern und ungenutzte Potenziale an Fachkräften zu erschließen“ (Suder & Killius, 2011, 13). Problematik, Auswirkungen und Prägnanz des Fachkräftemangels hat auch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales in einem Strategiepapier der Fachkräftesicherung mit Zielen und Maßnahmen deutlich erkannt: „Der Fachkräftemangel ist die Herausforderung der nächsten Jahre. Wir haben keine Zeit zu verlieren. Dabei ist die Ausgangslage so günstig wie schon lange nicht mehr. Die Wirtschaft boomt, der Arbeitsmarkt ist aufnahmefähig wie selten zuvor. Die gute Nachricht ist: Wir können das Fachkräfteangebot erheblich steigern; wir sind noch nicht am Anschlag“ (Bundesministerium für Arbeit und Soziales, 2011, 7; Hervorhebung entfernt).

Einigkeit besteht zu diesem Zeitpunkt aber Studien übergreifend darin, dass sich der Fachkräftemangel durch drei Hauptfaktoren weiter verschärfen wird: dem Rückgang der Bevölkerungszahl und damit verbunden dem Erwerbspersonenpotential, dem demographischen Wandel und drittens dem Wandel zur Wissensgesellschaft, in der zunehmend höherwertige Anforderungen nachgefragt werden und höhere Bildungsabschlüsse notwendig sind, was ebenfalls zum Mismatch auf dem Arbeitsmarkt beiträgt. Diese Faktoren sollen nun genauer dargestellt werden.

Die Veränderung der Altersstruktur – steigende Zahl Älterer und sinkende Zahl Jüngerer – hat Auswirkungen auf die Entwicklung der Gesamtbevölkerung Deutschlands. Im Jahr 2009 liegt diese bei rund 82 Millionen Menschen. Eine Studie der Bundesagentur für Arbeit

(Bundesministerium für Arbeit und Soziales, 2011, 10), die Prognos-Studien zur Arbeitslandschaft 2030 (Prognos, 2011, 12), 2035 (Prognos, 2012, 24) und 2040 (Prognos, 2015, 38) sowie des Statistischen Bundesamtes (Statistisches Bundesamt, 2015, 15) – siehe Abbildung A24 – stellen übereinstimmend fest, dass ein deutlicher Rückgang der Einwohnerzahl Deutschlands zu erwarten ist.

Durch Veränderung von Bevölkerungszahl und Altersstruktur ergeben sich auch negative Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt (Bundesministerium für Arbeit und Soziales, 2011, 6). Die bedingt durch die Altersstruktur große Anzahl von aus dem Berufsleben ausscheidenden Personen muss durch jüngere ersetzt werden. Diese stehen in geringerer Zahl zur Verfügung. Zusätzlich wird die Zahl gut ausgebildeter Fachkräfte in den kommenden Jahren sinken (Suder & Killius, 2011, 6), während der Bedarf jedoch steigt. Bereits vor der Wirtschafts- und Finanzkrise ist diese Entwicklung bei den Ingenieuren festzustellen. „Der heute noch punktuelle Fachkräftemangel lässt nur erahnen, welche Engpässe zu erwarten sind, sobald die demografische Entwicklung voll auf den Arbeitsmarkt durchschlägt“ (Suder & Killius, 2011, 11). Die Ausweitung des Mismatches – nach Prognosen zusätzlich und unabhängig vom demografischen Wandel – verschärft das Problem weiter (Prognos, 2011, 38). Mismatch führt auch dazu, dass trotz Fachkräftemangel keine Vollbeschäftigung möglich ist (Suder & Killius, 2011, 13). Der schon lange existierende Mismatch wird vielmehr signifikanter. Die „Diskrepanzen können – und wurden in der Vergangenheit – durch Nachqualifizierung von Beschäftigten und Arbeitslosen gemildert oder ausgeglichen werden. Angesichts von technologischer Entwicklung und Globalisierung der Wirtschaft wird es mittel- und langfristig aber zu Verschiebungen in der Struktur der Qualifikationsanforderungen kommen, die durch die bisherige (ohnehin schon unzureichende) Art der Nachqualifizierung nicht mehr ohne Weiteres ausgeglichen werden können“ (Heidemann, 2012, 4). Aufgrund der demografischen Entwicklung und den sich abzeichnenden Engpässen auf dem Arbeitsmarkt – besonders in einigen Bereichen – wird die Zuwanderung ausländischer Fachkräfte bereits früh als entscheidende Problemlösung gesehen (Hönekopp, Menck & Straubhaar, 2011, 6).

Die Studien und Prognosen, die sich mit dem Sinken des Erwerbspersonenpotenzials in Folge des demografischen Wandels befassen, weisen Unterschiede in Ausmaß und Verlauf der Entwicklung des Erwerbspersonenpotenzials auf. Die Unterschiede ergeben sich einerseits aus unterschiedlichen Annahmen, auf denen die Prognosen beruhen, und andererseits aus den verschiedenen Zeitpunkten der Erhebung. Der deutliche Rückgang des Erwerbspersonenpotenzials ist allerdings in allen Studien und Prognosen unumstritten.

Das Bundesministerium für Arbeit und Soziales ging im Jahr 2011 unter Zugrundelegung der Zahlen des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) davon aus, dass das Erwerbspersonenpotential von 2010 bis 2025 von 44,6 Millionen auf 38,1 Millionen sinken wird (Bundesministerium für Arbeit und Soziales, 2011, 6). Bei der vermuteten Einwohnerzahl von 80 Millionen im Jahr 2025 – siehe Abbildung A25 – stehen dann nur noch rund 47,6% der Bevölkerung dem Arbeitsmarkt zur Verfügung (Bundesministerium für Arbeit und Soziales, 2011, 6). Bei der Prognos-Studie 2011 wird vom Jahr 2004 bis zum Jahr 2030 ein Rückgang des Erwerbspersonenpotentials um 7 Millionen prognostiziert, der Anteil der Erwerbspersonen sinkt von 61,1% auf 55,3% (Prognos, 2011, 12). Die Prognos-Studie zur Arbeitslandschaft 2035 geht für den Zeitraum 2011 bis 2035 von einem Rückgang von 8,6 Millionen aus, rechnerisch liegt der Wert jedoch bei 8,5 Millionen; der Anteil Erwerbsfähiger soll auf 52,8% sinken (Prognos, 2012, 24). Die Nachfolgestudie zur Arbeitslandschaft 2040 prognostiziert einen noch höheren Rückgang

der Erwerbspersonenzahl von 8,9 Millionen für den Zeitraum 2012 bis 2040 (Prognos, 2015, 38). Prognostiziert wird zudem ein Rückgang des Erwerbspersonenpotentials auf 50,2 Millionen im Jahr 2012 und auf 41,3 Millionen im Jahr 2040 (Prognos, 2015, 38-39), verbunden mit einem deutlichen Rückgang des Anteils erwerbsfähiger Personen. Er sinkt von 61,2% im Jahr 2012 auf 52,8% im Jahr 2040 (Prognos, 2015, 39). Die Prognos-Studie zur Arbeitslandschaft bis zum Jahr 2040 bestätigt, dass der demografische Wandel „in Deutschland in vollem Gange [und ...] die Veränderungen in Größe und Zusammensetzung der Bevölkerung [...] bereits sichtbar“ sind (Prognos, 2015, 35). Zusätzlich wird hier erneut betont, dass die Geschwindigkeit des demografischen Wandels ab dem Jahr 2020 weiter zunehmen wird (Prognos, 2015, 35).

Die Studie des Bundesverbands Deutscher Arbeitgeber (BDA) aus dem Jahr 2015 bestätigt diese Annahmen (BDA, 2015, 8) – siehe Abbildung A26. Der minimale und der maximale Anteil des Erwerbspersonenpotentials soll für 2015 bei 61,8%, für 2020 bei 59,5%, für 2030 zwischen 54,1% und 55,1%, für 2040 zwischen 51,5% und 52,9% sowie für 2050 für 49,6% und 52% liegen – siehe Abbildung A27, wo zudem die Daten der verwendeten Studien in einer eigenen Berechnung dargestellt und verglichen werden.

Der Rückgang der Bevölkerung, der demografische Wandel und vor allem der Rückgang des Erwerbspersonenpotentials werden den Fachkräfteengpass beziehungsweise den Fachkräftemangel zu einem noch größeren Problem werden lassen. Das Ausmaß des Fachkräftemangels – zusätzlich unterteilt nach Qualifikationsniveau – hat Prognos in verschiedenen Schritten im Jahr 2011 bis 2030, im Jahr 2012 bis 2035 und 2015 bis 2040 prognostiziert. Dabei wurde die Nachfrage nach Arbeitskräften dem Angebot an Arbeitskräften gegenübergestellt (Prognos, 2011, 31). „Durch die Gegenüberstellung von Arbeitskräfteangebot und Arbeitskräftenachfrage lassen sich differenzierte Aussagen darüber machen, in welchen Segmenten des Arbeitsmarktes ein Überschuss (Zahl der Erwerbspersonen > Zahl der Arbeitsplätze) und in welchen Segmenten ein Mangel (Zahl der Erwerbspersonen < Zahl der Arbeitsplätze) auftritt. [...] Mit der Gegenüberstellung einer auf realistischen Annahmen beruhenden Entwicklung der Arbeitskräftenachfrage [...] und einer unter restriktiven Bedingungen abgeleiteten Entwicklung des Arbeitskräfteangebots [...] wird] zunächst ein quantitativer Rahmen aufgespannt. Die aufgezeigten Ungleichgewichte stellen also die Entwicklung für den hypothetischen Fall eines erstarrten Arbeitsmarktes dar“ (Prognos, 2011, 31). Diese Herangehensweise wird als sinnvoll erachtet, „da sich die Summe der individuellen Präferenzen hinsichtlich Ausbildung, Erwerbsbeteiligung oder präferiertem Arbeitsumfang kaum prognostizieren lassen. Zum anderen ist es auch notwendig, um in einem zweiten Schritt alle erforderlichen Anpassungen vornehmen zu können und zeigen zu können, wie die relevanten Stellgrößen verändert werden müssen, damit die Arbeitsmärkte ins Gleichgewicht kommen“ (Prognos, 2011, 31). Die Anpassungserfordernisse umfassen sowohl Organisationen als auch Arbeitnehmer und die Politik; sie werden im Einzelnen später ausführlich behandelt werden.

Die Prognos-Studien 2011, 2012 und 2015 enthalten Annahmen bezüglich des Standes und der Entwicklung des Fachkräftemangels nach Qualifikationsniveau – ohne beruflichen Abschluss, mit beruflichem Abschluss und mit Hochschulabschluss. Die Prognos-Studie zur Arbeitslandschaft 2030 aus dem Jahr 2011 geht davon aus, dass bereits 1,5 Millionen Fachkräfte im Jahr 2010 gefehlt haben, bis zum Jahr 2030 soll sich die Zahl bereits auf 5,1 Millionen erhöht haben (Prognos, 2011, 32) – siehe Abbildung A28. Bereits in der ersten Prognos-Studie aus dem Jahr 2011 ist zu

erkennen, dass auch die Qualifikationsanforderungen im zukünftigen Arbeitsmarkt (weiter) steigen werden. Entwicklung und Ausmaß des Fachkräftemangels über alle Qualifikationsstufen hinweg legen den Schluss nahe, dass Deutschland auf einen generellen Personalmangel zusteuert (Prognos, 2011, 32).

Durch die Prognos-Studien 2012 und 2015 zu den Arbeitslandschaften 2030 beziehungsweise 2040 wird diese Einschätzung etwas relativiert. Beide Studien schätzen das Gesamtausmaß des Fachkräftemangels geringer ein – siehe Abbildung A29. Zudem wird die Verteilung auf die drei Qualifikationsniveaus abweichend eingeschätzt. Der Anteil am Fachkräftemangel im Bereich ohne berufliche Ausbildung ist deutlich reduziert und wird sogar teilweise nicht mehr gesehen. Auch liegt eine Änderung bei der prozentualen Verteilung der drei Qualifikationsniveaus vor – siehe Abbildung 30.

Die deutlichen Unterschiede in Ausgangssituation und Weiterentwicklung des Fachkräftemangels führen die Autoren der Studie auf realistischere Annahmen höherer Zuwanderung zurück; diese wirkt sich auf den Fachkräftemangel reduzierend aus (Prognos, 2012, 51). Durch Zuwanderung von Personen ohne beruflichen Abschluss in Kombination mit höherer Erwerbsbeteiligung als Folge der Auswirkungen der Agenda 2010 wird es bereits zum Ende der 10er Jahre zu einem Überangebot an Arbeitskräften in diesem Bereich kommen (Prognos, 2012, 50-51). Die Agenda 2010 und weitere politische Maßnahmen haben auch die anderen beiden Qualifikationsniveaus beeinflusst. So steigt die Erwerbsbeteiligung vor allem bei Frauen und Älteren, wodurch eine bessere Ausschöpfung des Erwerbspersonenpotentials erzielt und dem Ausmaß des Fachkräftemangels entgegengewirkt werden kann. Auch die politischen Bemühungen im Bildungssystem führen den Annahmen zu Folge zu einer deutlich höheren Anzahl an Personen mit Hochschulabschluss, verbunden mit einer deutlichen Steigerung des Arbeitskräfteangebots und zunächst einem Rückgang des Fachkräftemangels in diesem Bereich. Daraus folgt allerdings ein geringeres Arbeitskräfteangebot von Personen mit beruflicher Ausbildung. Ihr Anteil am Fachkräftemangel bleibt deshalb trotz geringerer Nachfrage am Arbeitsmarkt hoch. Die Nachfrage verlagert sich stärker hin zu Personen mit akademischem Abschluss; eine deutlich höhere Nachfrage zum Ende des Untersuchungszeitraums ist gegeben. Logische Folge ist der deutliche Anstieg des Fachkräftemangels im akademischen Bereich. Durch die dargestellten Einflussfaktoren und die erzielten Fortschritte in Kombination mit einer mittelfristig schwächer prognostizierten Arbeitskräftenachfrage wird das Ausmaß des Fachkräftemangels abgemildert und zeitlich weiter nach hinten verlagert. Die Zahlen belegen deutlich, dass weiterhin ein großer Fachkräftemangel prognostiziert werden muss (Prognos, 2012, 51) – siehe Abbildungen A29 und A30.

Auf die Entwicklung des Fachkräftemangels wirken weiterhin die zentralen Trends ein, beispielsweise wirtschaftlicher Strukturwandel, Weg in die Wissensgesellschaft und demografischer Wandel. Gemeinsam mit dem Fortschreiten der Tertiärisierung, der Globalisierung und den wissensbasierten Tätigkeiten werden sie in den kommenden Jahren eine große Herausforderung darstellen. Da sich die Zusammensetzung des Arbeitskräfteangebots betreffend die potentiellen Arbeitskräfte sowohl nach Ausbildung, Erwerbsbeteiligung und Arbeitsumfang nach den Annahmen nicht von selbst grundlegend ändern wird, besteht einerseits die Gefahr, „dass Arbeitskräften bestimmter Fachrichtungen als Folge des Strukturwandels keine passenden Beschäftigungen mehr angeboten werden können“, und es andererseits in anderen Bereichen zu einem Fachkräftemangel kommt, der die größte Gefahr für die internationale

Wettbewerbsfähigkeit darstellt (Prognos, 2015, 53). Dies basiert vor allem auf der Tatsache, dass dem „wachsenden Bedarf an hochqualifizierten Arbeitskräften sowie an wissenschaftlichen und organisatorischen Tätigkeiten [...] denen] trotz der Erfolge der vergangenen Jahre kein ausreichendes Angebot gegenüber“ steht und es somit zu einem sich ausweitenden Mismatch (Prognos, 2015, 53) bei gleichzeitig auftretenden Spannungen am Arbeitsmarkt in anderen Bereichen kommt (Prognos, 2015, 54). Sie sind bei der sich anschließenden genaueren Analyse des (prognostizierten) Fachkräftemangels nach Tätigkeiten und Qualifikation genauer festzustellen. Hierbei werden die Ergebnisse der Prognos-Studien zu den Arbeitslandschaften 2030, 2035 und 2040 analysiert (Prognos, 2011, Prognos, 2012 & Prognos 2015) und sind in den Abbildungen A31 bis A39 dargestellt. Die Abbildungen A34 bis A39 wurden anhand der Daten der Prognos-Studien selbst errechnet.

Bei der Analyse des Arbeitskräftesaldos von 20 verschiedenen Berufsgruppen unter der jeweiligen Berücksichtigung des Bildungsabschlusses – ohne Berufsabschluss, mit Berufsabschluss und mit Hochschulabschluss – fällt zunächst das deutlich unterschiedlich ausgeprägte Ausmaß des Fachkräftemangels, sowie dessen weitere Entwicklung in den einzelnen Teilbereichen und Qualifikationsniveaus auf.

Beim Vergleich der Berechnungen der drei Prognos-Studien aus den Jahren 2011, 2012 und 2015 – der durch die unterschiedlichen Zeitpunkte nur bedingt möglich ist, da das Jahr 2020 nur in den Studien von 2011 und 2012 prognostiziert wird und sonst keine weiteren gemeinsamen Jahresprognosen vorhanden sind – zeigen sich Unterschiede, die sich bereits beim Gesamtausmaß nach Qualifikationsniveaus gezeigt haben. Sie spiegeln sich auch im Ausmaß bei den einzelnen Berufsgruppen und deren unterschiedlichen Qualifikationsniveaus wider. Zu erkennen ist, dass Ausmaß und Entwicklung des Fachkräftemangels deutlich später einsetzen werden als zunächst befürchtet; die Werte für die Jahre 2010, 2011 und 2012 sind jeweils deutlich geringer. Gleiches ergibt sich aus den beiden Prognosen für das Jahr 2020, die im Jahr 2011 und 2012 erstellt wurden. Gemeinsame Tendenzen der Studien sind: Nachfrage nach höherwertigen Bildungsabschlüssen, Überangebot an Fachkräften im Bereich ohne beruflichen Abschluss und deutlicher Anstieg des Fachkräftemangels im Bereich der beruflichen und akademischen Abschlüsse, wobei sich der Fachkräftemangel in diesen beiden Bereichen deutlich verstärkt. Bei einer für die Jahre 2035 und 2040 ähnlich prognostizierten Gesamtzahl der fehlenden Fachkräfte nach Qualifikationsstufen von 4,05 Millionen (zusammengesetzt aus 2,25 Millionen mit beruflichem und 1,8 Millionen mit akademischem Abschluss) in der Studie von 2012 für das Jahr 2035 und 3,9 Millionen (zusammengesetzt aus 2,7 Millionen mit beruflichem und 1,2 Millionen mit akademischem Abschluss) in der Studie 2015 für das Jahr 2040 lässt sich eine deutliche Verschiebung zugunsten des beruflichen Bereiches erkennen.

Trotz diverser Unterschiede in den einzelnen Prognos-Studien finden sich beim Vergleich der drei Studien Berufsgruppen, die durchgängig oder zumindest teilweise beim Fachkräftemangel hervorstechen. Vor allem die Berufsgruppe Forschen/ Entwerfen ist hiervon betroffen und zwar zunächst in allen Bereichen, im Laufe der Zeit dann verstärkt im akademischen und anschließend im akademischen und beruflichen Bereich. Für die Berufsgruppe gesundheitlich/ sozial helfen trifft dies – mit Ausnahme der Personengruppe ohne berufliche Ausbildung – ab dem Jahr 2030 für den gesamten Zeitraum zu; die erste Studie weist hier noch einen größeren Arbeitskräftemangel aus. Auch für die Berufsgruppen Messen/ Prüfen sowie Management und Leitungstätigkeit wird ein durchgängig auffälliger Fachkräftemangel festgestellt; dieser ist beim Messen/ Prüfen

durchgängig im beruflichen und akademischen Bereich zu finden, im Bereich Management/Leitungstätigkeit ist er zunächst nur im akademischen Bereich vorhanden und weitet sich im Jahr 2040 auch auf den beruflichen Bereich aus (Prognos, 2011, 33; Prognos, 2012, 53 & Prognos, 2015, 61).

Bei Analyse der Entwicklung des Fachkräftemangels in den einzelnen Berufsgruppen – unter Berücksichtigung der einzelnen Qualifikationsniveaus – wird ersichtlich, dass sich viele Berufe aus dem MINT-Bereich finden lassen; diese werden später genauer untersucht. Zunächst werden die Ausprägungen des Fachkräftemangels nach Fachrichtungen genauer analysiert, um ein noch detaillierteres Bild des Standes und der prognostizierten Entwicklung des Fachkräftemangels im Allgemeinen darstellen zu können. Die Daten hierzu sind den drei Prognos-Studien aus den Jahren 2011, 2012 und 2015 entnommen und in den Abbildungen A40 bis A44 dargestellt. Die Abbildungen A40 bis A44 basieren demnach auf eigenen Berechnungen.

Bei der Analyse der drei Prognos-Studien fällt ein sich fortsetzender Trend des geringeren Fachkräftemangels in den Fachrichtungen mit Hochschulabschluss außerhalb des MINT-Bereiches auf. Vor allem im Bereich Erziehungswissenschaften/ Lehramt ist der Rückgang des Fachkräftemangels stark ausgeprägt. Im Jahr 2020 soll es keinen Fachkräftemangel geben, danach setzt eine langsame und kontinuierliche Entwicklung auf geringe 3,7% ein.

Auch für den Fachbereich Medizin verstärkt sich der Unterschied des Ausmaßes des Fachkräftemangels in den Prognos-Studien kontinuierlich. Zu Beginn wird von einem geringeren Wert von 1,9%-Punkten ausgegangen (1,7% im Jahr 2012 aus der Studie von 2015 im Vergleich zu 3,6% im Jahr 2011 aus der Studie von 2012). Im Jahr 2020 beträgt der Unterschied 2,4%-Punkte, im Jahr 2025 4,2%-Punkte, 2030 5,2%-Punkte und 2035 5,5%-Punkte. Die Differenz der beiden Studien verlangsamt sich zum Ende des Prognosezeitraumes immer mehr. In der Prognos-Studie von 2015 wird jedoch weiterhin ein hoher Wert von 14,4% für das Jahr 2040 errechnet.

Einen noch höheren Fachkräftemangel im Jahr 2040 weist die Fachrichtung Rechts-/Wirtschaftswissenschaften mit 14,7% aus. Sie ist die einzige, die im Vergleich zur Vorgängerstudie eine stärkere Ausprägung des Fachkräftemangels erreicht, obwohl zum Ausgangszeitpunkt sogar ein leicht niedrigerer Fachkräftemangel (2012: 1,8%) ausgewiesen wird als bei der Vorgängerstudie (2011: 2,6%). Auffallend ist hier vor allem der starke Anstieg des Fachkräftemangels bis zum Jahr 2020. Er beträgt zu diesem Zeitpunkt in der neueren Studie 6,8%. Die Prognos-Studie aus dem Jahr 2012 weist dagegen für das Jahr 2020 nur einen geringen Anstieg auf 4,7% aus. Bis zum Jahr 2035 liegt der Fachkräftemangel in der neueren Studie relativ konstant zwischen 2,1%-Punkten und 2,5%-Punkten über den Werten, die jeweils für die gleichen Zeitpunkte in der Vorgängerstudie berechnet wurden.

Bei den Fachrichtungen mit Berufsabschluss stechen in der Prognos-Studie aus dem Jahr 2015 – ebenso wie in der Vorgängerstudie aus dem Jahr 2012 – die medizinisch-gesundheitlichen Bereiche hervor. Hier werden die höchsten Ausprägungen des Fachkräftemangels erreicht. Ausgewiesen wird für das Jahr 2040 für die Fachrichtung medizinische Dienste ein Fachkräftemangel von 21,9%, für Krankenpflege 25,4% und für das sonstige Gesundheitswesen 19,7%. Bei diesen drei Fachrichtungen fällt auf, dass für das Jahr 2012 in der neueren Studie im Vergleich zum Jahr 2011 in der Vorgängerstudie jeweils mindestens ein um 0,8%-Punkte geringerer Ausgangswert angenommen wird. In der neueren Studie wird bereits ab dem Jahr 2020 jeweils ein um mindestens 1,8%-Punkte höherer Wert als zuvor angenommen. Daher wird in diesem Zeitraum von einem

deutlichen Anstieg des Fachkräftemangels in diesem Bereich ausgegangen. Zudem wird in diesen drei Fachrichtungen zu jedem Prognosezeitpunkt eine schnellere Steigerung des Fachkräftemangels festgestellt. Insgesamt kommt es für das Jahr 2035 beim Vergleich der beiden Studien zu einem größeren Fachkräftemangel, in der Krankenpflege um 5,5%-Punkte (23,9% zu 18,4%), bei den medizinischen Diensten um 4,8%-Punkte (20,7% zu 15,9%) und beim sonstigen Gesundheitswesen um 4,6%-Punkte (18,4% zu 14,1%).

Vergleicht man die Prognos-Studien von 2012 und 2015 hinsichtlich des Fachkräftemangels für die Jahre 2035 fällt auf, dass es im Bereich des beruflichen Abschlusses nur zwei Verbesserungen gegeben hat. Diese sind mit 1,8%-Punkten und 0,8%-Punkten eher gering und liegen beide im Bereich der Verwaltung (Management und Verwaltung sowie Sekretariats- und Büroarbeiten). Die Fachrichtung sonstige Wirtschaft, Recht und Soziales weist für das Jahr 2035 das gleiche Ausmaß des Fachkräftemangels auf. Die ebenfalls zu diesem Bereich gehörende Fachrichtung Finanzen/ Banken/ Versicherungen wird sich mit einer Ausweitung von weiteren 0,4%-Punkten eher geringfügig verändern. Alle anderen Fachrichtungen haben mindestens eine um 2,3%-Punkte schlechtere Entwicklung prognostiziert als zuvor.

Stellt man diese Werte denen aus den Fachrichtungen mit akademischen Abschluss gegenüber, so zeigt sich, dass es zu einer deutlichen Ausweitung des Fachkräftemangels im Bereich der beruflichen Ausbildung kommt, während der Fachkräftemangel mit akademischen Hintergrund außerhalb des MINT-Bereiches leicht zurückgeht.

Die oben beschriebene höhere Nachfrage nach akademischer Ausbildung bei gleichzeitigem Rückgang des Fachkräftemangels lässt den Schluss zu, dass ein höherer Anteil von Personen mit akademischer Ausbildung vorhanden sein muss; dies geht zu Lasten von Fachkräften im Bereich beruflicher Bildung, was wiederum die Ausweitung in diesem Bereich teilweise erklärt. Der Mittelwert des Fachkräftemangels im beruflichen Bereich liegt für das Jahr 2030 in der ersten Prognos-Studie aus dem Jahr 2011 bei 5,83%. In den Nachfolgestudien aus den Jahren 2012 steigt er im Jahr 2030 auf 6,65% und in der Studie von 2015 deutlich auf 9,36% an. Der deutliche Anstieg des Mittelwertes in der letzten Studie stützt die Annahme dieser Entwicklung zusätzlich. Eine Ausnahme bildet lediglich die Fachrichtung Rechts- und Wirtschaftswissenschaften im akademischen und beruflichen Bereich. Hier erhöht sich der Fachkräftemangel im Bereich der akademischen Bildung während er im beruflichen Bereich teilweise zurückgeht.

Das angenommene Überangebot an Erwerbspersonen ohne beruflichen Abschluss – 7,6% für das Jahr 2035 in der Studie von 2015 gegenüber einem Mangel von 5,6% noch in der Vorgängerstudie – stützt die Annahme, dass mindestens eine berufliche Ausbildung für den zukünftigen Arbeitsmarkt vorhanden sein sollte.

Bestätigt wird die prognostizierte Entwicklung des Fachkräftemangels dadurch, dass der Anteil der Organisationen, die Schwierigkeiten bei der Besetzung freier Stellen haben, steigt. Im Rahmen einer Umfrage der Manpower Group gaben im Jahr 2006 53% der befragten Organisationen an, mit diesen Schwierigkeiten konfrontiert zu sein. Nach einem Rückgang vor der Finanzkrise (27% im Jahr 2007), einem Anstieg während der Finanzkrise 2008 und 2009, kam es durch die Auswirkungen der Finanzkrise im Jahr 2010 zu einem Rückgang auf 29%. Dann folgte bis zum Jahr 2016 ein deutlicher Anstieg. Mit 49% haben knapp die Hälfte der Organisationen Schwierigkeiten bei der Besetzung freier Stellen angegeben (Manpower, 2016a, 1) – siehe

Abbildung A45. Die Gründe hierfür sind vielfältig. Hauptursachen sind Qualität und Quantität der Suchenden. Teilweise sind wenige oder keine Bewerber vorhanden (33%) oder nur solche mit unzureichenden Fachkenntnissen (30%) (Manpower, 2016a, 1). Eine weitere Hauptursache wird in der auseinandergehenden Schere zwischen Angebot und Nachfrage auf dem Arbeitsmarkt gesehen (Manpower, 2016b, 1). Mangelnde Fachkenntnisse müssen je nach ihrer Ausprägung und dem Lernpotential der Kandidaten durch Investitionen in Weiterbildung und Anlernen geschlossen werden (Manpower, 2016b, 2). Zu hohe Gehaltsforderungen der Suchenden (10%), fehlende soziale Kompetenzen (9%) und organisationsspezifische Gründe (5%) werden als Schwierigkeiten bei der Besetzung freier Stellen seltener genannt (Manpower, 2016a, 1) – siehe Abbildung A46.

In der Vorgängerbefragung aus dem Jahr 2015 klagte eine höhere Zahl von Organisationen über zu wenige Bewerbungen (35%) und über unzureichende Fachkenntnisse (34%); dies wird als Haupthindernis für eine erfolgreiche Bewerbung gesehen (Manpower, 2015b, 6) – siehe Abbildung A47. Im Bereich fehlender sozialer Kompetenzen ist ein deutlicher Rückgang festzustellen, in der Vorgängerstudie gaben noch 17% der Organisationen dies als Begründung an (Manpower, 2015b, 6); in dieser Studie werden allerdings die Gründe Motivation, Anpassungsbereitschaft und Teamfähigkeit detaillierter angeführt. Als weitere Gründe für die Nichtbesetzung der Stellen gaben in der Vorgängerstudie rund jedes achte Unternehmen (12%) mangelnde Berufserfahrung an (Manpower, 2015a, 1), im Jahre 2015 nannten 13% zu hohe Gehaltsforderungen, im Jahre 2016 nannten dies nur noch 10% (Manpower, 2015b, 6); im Jahre 2015 führte jede zehnte Organisation als Grund für fehlende Bewerber das schlechte Image der Organisation oder der Branche als Ganzes an (Manpower, 2015a, 1) – 2016 wurde dieser Bereich nicht mehr erfasst.

Trotz der bereits bestehenden Auswirkungen des Fachkräftemangels setzen 21% der befragten Organisationen „noch keine bestimmten Maßnahmen ein, um dem Mangel an Bewerbern entgegenzuwirken“ (Manpower, 2015b, 7). Personalverantwortliche in Organisationen, die bestimmte Maßnahmen anwenden, setzen vor allem auf Aus- und Weiterbildung des vorhandenen Personals sowie zusätzlich auf monetäre Anreize, auch bei den Einstiegsgehältern. Knapp jede fünfte Organisation (18%) versucht alternative Arbeitszeitmodelle einzusetzen. Zusätzlich verwenden Organisationen gezielt innovative Rekrutierungsmaßnahmen und sprechen gezielt Kandidaten außerhalb der unmittelbaren Region, junge Zielgruppen und „Kandidaten, die zwar aktuell noch nicht die erforderlichen Kenntnisse mitbringen, aber das Potenzial haben, sich diese anzueignen“ an. Letzteres ist jedoch nur bei 8% der Organisationen der Fall (Manpower, 2015b, 7). Vor allem das Ansprechen von Kandidaten mit noch unzureichenden Kenntnissen stellt Organisationen vor die Herausforderung der Verbesserung der Kooperation zwischen Fachabteilungen und Personalabteilung. Sie ist eine Grundlage für die Entwicklung des unten vorgestellten systemtheoretischen Modells.

Befragungen bei Organisationen bestätigen die Prognosen des Fachkräftemangels in den einzelnen Berufen und Bereichen. Zu den zehn der am schwierigsten zu besetzenden Positionen in Deutschland gehören Facharbeiter im Bereich Handwerk, Vertriebsmitarbeiter und Vertriebsleiter, Arbeitskräfte im Bereich Management/ Executives, Ärzte und medizinische Fachangestellte, Pflegekräfte, Fahrer sowie Restaurant- und Hotelfachkräfte (Manpower, 2016a, 1) – siehe Abbildung A48. Nach Angaben der Organisationen haben die Auswirkungen des Fachkräftemangels hier weiter zugenommen; so geben in einer Befragung aus dem Jahr 2015 40% der Organisationen an, dass sie aufgrund des Fachkräftemangels weniger wettbewerbsfähig und innovativ sind (Manpower, 2015b, 4). 46% der befragten Organisationen gaben im Jahr 2015 an,

Schwierigkeiten bei der Stellenbesetzung zu haben; 54% dieser Befragten gaben an, dass dies eine hohe (20%) oder mittlere (34%) Auswirkung auf die Erfüllung der Kundenbedürfnisse habe. Nur rund jede fünfte Organisation (21%) ging davon aus, dass der Fachkräftemangel keinen Einfluss auf die Erfüllung von Kundenwünschen hat (Manpower, 2015b, 6) – siehe Abbildung A49; jeweils 42% der befragten Organisationen äußerten sich dahingehend, Kundenbedürfnisse nicht erfüllen zu können mit der Folge minimierter Wettbewerbsfähigkeit beziehungsweise Produktivität; 30% sehen eine erhöhte Mitarbeiterfluktuation, 26% eine geringere Mitarbeiterloyalität beziehungsweise Arbeitsmoral; 25% der befragten Organisationen nannten zudem eine minimierte Innovationskraft und Kreativität; ebenfalls ein Viertel (25%) führte höhere Kompensationskosten als Folge an (Manpower, 2015b, 6) – siehe Abbildung A50.

Im Folgenden wird nun auf die Situation des Fachkräftemangels im MINT-Bereich nach der Finanzkrise eingegangen; er nimmt bei Studien eine besondere Stellung und Ausprägung ein.

2.2.1.1. Der aktuelle Stand des Fachkräftemangels im MINT-Bereich nach der Finanzkrise

Wie dargestellt hat der Fachkräftemangel im MINT-Bereich bereits vor der Finanzkrise eine starke Ausprägung erreicht, wird sich jedoch – wie auch im allgemeinen Bereich – durch eine sich ausweitende Differenz zwischen Angebot von und Nachfrage nach Arbeitskräften langfristig deutlich weiterentwickeln (Heidemann, 2012, 4). Gründe hierfür sind erstens der oben beschriebenen Rückgang des Erwerbspersonenpotentials durch den demografischen Wandel, zweitens die Nachfrage nach höheren Bildungsabschlüssen und drittens der bereits vor der Finanzkrise vorhandene allgemeine Fachkräftemangel im MINT-Bereich auf beruflichem und akademischem Niveau. Hinzu kommt, dass weniger jüngere Arbeitskräfte nachkommen werden als solche, die aus altersbedingten Gründen aus dem Arbeitsmarkt ausscheiden. Auch die bereits vor der Finanzkrise prognostizierte steigende Nachfrage nach Arbeitskräften im MINT-Bereich wird den Fachkräftemangel weiter verstärken. Nach einer Studie der Bundesagentur für Arbeit hat die Anzahl der Fachkräfte im MINT-Bereich zwischen den Jahren 2007 und 2011 trotz der Finanzkrise um 7% zugenommen, es bleibt aber bei einer hohen Zahl fehlender Fachkräfte (BDA, 2015, 9).

Aufgrund des Ausmaßes des vorhandenen Fachkräftemangels wurde – im Gegensatz zum allgemeinen Fachkräftemangel – im MINT-Bereich, und hierbei vor allem im Bereich der Ingenieure, nach der Finanzkrise teilweise bereits ein struktureller Mangel gesehen, dem weitreichende wirtschaftliche Folgen zugeschrieben werden (Suder & Killius, 2011, 11). Eine Lücke von 75.000 offenen Positionen im Ingenieurbereich in Deutschland wird schon zu Beginn der Wirtschaftskrise 2008 gesehen (Gordon, 2010, 45). „Weil gerade wissensintensive Produkte und Dienstleistungen die Grundlage [...] für den weltweiten Erfolg deutscher Unternehmen“ bilden (Suder & Killius, 2011, 11) betrifft der Fachkräftemangel im MINT-Bereich, insbesondere in exportorientierten Schlüsselbranchen wie zum Beispiel dem Maschinen- und Fahrzeugbau, einen zentralen Erfolgsfaktor der deutschen Wirtschaft (Suder & Killius, 2011, 6). Hier zeigt sich welche wichtige Rolle der Fachkräftemangel im MINT-Bereich spielt.

Auch die Ausmaße des Fachkräftemangels im MINT-Bereich werden im Einzelnen in den bereits behandelten Prognos-Studien dargestellt. Die Prognos-Studie Arbeitslandschaft 2030 aus dem Jahr 2011 geht davon aus, dass 60% des Gesamt mangels an Fachkräften in der Industrie auf die Bereiche Maschinenbau, Elektrotechnik, Chemie und Fahrzeugbau entfallen. Zudem werden diese

Branchen über 70% der fehlenden Hochschulabsolventen auf sich vereinigen (Prognos, 2011, 49). Aufgrund dieser Tatsachen wird dem MINT-Bereich weiterhin eine ausgeprägte öffentliche Aufmerksamkeit zuteil (Heidemann, 2012, 3). Diese wird sich durch die prognostizierte Entwicklung des Fachkräftemangels im MINT-Bereich zusätzlich weiter steigern. Genauer wird mit den Abbildungen A40 bis A44 dargestellt. Grundlage hierfür waren – wie beim allgemeinen Fachkräftemangel – eigene Berechnungen auf der Grundlage von Daten aus den Prognos-Studien.

Bei Betrachtung des Fachkräftemangels nach Fachrichtungen auf akademischem Niveau sind die Bereiche Naturwissenschaften/ Mathematik und Ingenieurwissenschaften in den Prognos-Studien auffällig. In der Prognos-Studie aus dem Jahr 2011 erreicht der Fachkräftemangel im Bereich Naturwissenschaften/ Mathematik mit Hochschulabschluss jeweils den zweitniedrigsten Wert. Obwohl das Ausmaß des Fachkräftemangels in der Nachfolgestudie aus dem Jahr 2012 leicht zurückgeht, folgen es nicht dem Trend des stärkeren Rückgangs der sonstigen Fachrichtungen. Bei diesen ist – mit Ausnahme der Ingenieurwissenschaften – ein deutlicherer Rückgang festzustellen. Dadurch erreicht der Fachbereich Naturwissenschaften/ Mathematik in der Prognos-Studie zur Arbeitslandschaft 2035 über den gesamten Zeitraum jeweils die zweithöchste Ausprägung des Fachkräftemangels im Bereich mit Hochschulabschluss. Nur im Bereich Medizin entwickelt sich der Fachkräftemangel stärker; im Jahr 2011 besteht ein Unterschied von 0,3%-Punkten; in dem restlichen gesamten Zeitraum liegt er um 2%-Punkte höher. In der Prognos-Studie aus dem Jahr 2015 liegen die Ausprägungen des Fachkräftemangels bei Naturwissenschaften/ Mathematik trotz weiter leicht sinkender Tendenz bereits ab dem anfänglichen Zeitpunkt 2012 zu allen Zeitpunkten über der Fachrichtung Medizin.

In der Prognos-Studie 2015 wird ein starker Zuwachs des Fachkräftemangels im Bereich Ingenieurwissenschaften ermittelt. Damit geht einher, dass der Bereich nun nicht mehr die drittgrößte sondern die größte Ausprägung vorweist. Insgesamt folgt die Fachrichtung Ingenieurwissenschaften – ebenso wie die Fachrichtung der Rechts- und Wirtschaftswissenschaften – nicht dem Trend der geringeren Ausprägung des Fachkräftemangels in den Zukunftsprognosen. In der neuesten Arbeitslandschaftsstudie erreicht der MINT-Bereich nun die beiden größten Ausprägungen aller Fachrichtungen im Bereich mit Hochschulabschluss.

Bei den beruflichen Abschlüssen folgen die Fachrichtungen im MINT-Bereich in den Studien 2011 und 2012 dem allgemeinen Trend der Ausweitung des Fachkräftemangels über den gesamten Zeitraum – auch wenn es in drei der insgesamt sechs Fachrichtungen zunächst zu einer geringeren Ausprägung des Fachkräftemangels kommt. In der Studie 2012 zur Arbeitslandschaft 2035 wird die Fachrichtung Mathematik/ Naturwissenschaften neu aufgenommen und erreicht durchgängig die höchsten Werte aller Fachrichtungen im MINT-Bereich (2011: 2,9%, 2020: 5,1%, 2025: 8,2%, 2030: 11,2% und 2035: 12,6%); als erste Fachrichtung im MINT-Bereich wird für das Jahre 2030 eine Ausprägung des Fachkräftemangels von über 10% erreicht. In der Nachfolgestudie aus dem Jahr 2015 kommt zu dem auffallenden Ergebnis, dass die Fachrichtung Mathematik/ Naturwissenschaften im Jahr 2012 den geringsten Fachkräftemangel aller Fachrichtungen im MINT-Bereich vorweist (2,5%), ab dem nächsten Prognosezeitpunkt – dem Jahr 2020 – jeweils wieder den höchsten Wert erreicht (2020: 5,3%, 2025: 8,3%, 2030: 11,9%, 2035: 13,5% und 2040: 13,4%).

Die Studien 2012 und 2015 zur Arbeitslandschaft 2035 und 2040 ergeben ein differenzierteres und einheitlicheres Bild der Fachrichtungen im MINT-Bereich als die Studie 2011 zur

Arbeitslandschaft 2030. Bei Betrachtung der zusammengefassten Fachgebiete Wirtschaft, Medizin, MINT, Ernährung beziehungsweise Gastgewerbe erreicht in der Studie 2012 die Fachrichtung Medizin – berufliche Bildung – im Mittelwert die deutlich höchsten Ausprägungen. Der Unterschied zum MINT-Bereich, der stets die zweitgrößte mittlere Ausprägung erzielt, wird jedoch immer größer; der Unterschied beträgt im Jahr 2010 unter 1%-Punkt, im Jahr 2030 knapp 10%-Punkte. Der Fachkräftemangel im MINT-Bereich liegt jeweils nur knapp über dem Bereich Wirtschaft. Zudem bewegt sich der Fachkräftemangel im MINT-Bereich in dieser Studie im Durchschnittsbereich des Fachkräftemangels im beruflichen Bereich.

In der Studie 2015 zur Arbeitslandschaft 2040 wird zu Beginn von einem leicht höheren Durchschnittswert des Fachkräftemangels ausgegangen (2,87% zu 2,46%), der sich zudem deutlich schneller ausweitet als zuvor angenommen (2020: 4,51% zu 2,67%, 2025: 7,09% zu 4,74%, 2030: 7,19% zu 6,59% und 2035: 11,47% zu 6,76%). Neben dem leicht schnelleren Anstieg des Fachkräftemangels bis zum Jahr 2020 fällt vor allem die früher einsetzende deutliche Ausweitung vom Jahr 2020 bis zum Jahr 2025 in der neueren Studie auf. Die Vorgängerstudie nimmt einen kontinuierlichen Zuwachs mit minimalem Anstieg an, während die neuere Studie nach anfänglich vergleichbaren Werten anschließend bis zum Jahr 2035 von einem deutlichen Anstieg ausgeht. Zwar nimmt der MINT-Bereich ab dem Jahr 2020 nur rund die Hälfte der Ausprägung des Fachkräftemangels des medizinischen Bereiches ein und bewegt sich – wie in der Vorgängerstudie – um den Mittelwert, es werden dann jedoch hohe Ausprägungen in der Studie zur Arbeitslandschaft 2040 erreicht. Ergebnis ist, dass im MINT-Bereich mit beruflicher Ausbildung im Jahr 2020 rund jeder zwanzigste, in den Jahren 2025 und 2030 jeweils rund jeder fünfzehnte und in den Jahren 2035 und 2040 rund jeder neunte Arbeitsplatz nicht besetzt werden kann.

Bei Betrachtung des Fachkräftemangels nach Fachbereichen fällt auf, dass die Werte über alle Fachbereiche mit beruflicher Ausbildung für das Jahr 2012 mit zwischen 2,1% und 2,87% sehr nah zusammen liegen. Der MINT-Bereich erzielt hierbei jedoch die größte Ausprägung. Im weiteren Verlauf bis zum Jahr 2040 erreicht er – mit Ausnahme des Jahres 2020, wo er vom Bereich Ernährung/ Gastgewerbe überholt wird – immer die zweitgrößte Ausprägung im Vergleich aller Fachrichtungen mit beruflichem Abschluss. In der Fachrichtung Medizin ist der Fachkräftemangel im beruflichen Bereich ab dem Jahr 2020 jeweils am höchsten und liegt rund doppelt so hoch wie im MINT-Bereich.

Eine Studie vom Bund Deutscher Arbeitgeber zeigt eine ähnliche Entwicklung, wie die von den Prognos-Studien angenommene – siehe Abbildungen A51 und A52. Eine weitere Bestätigung der Annahmen ist in der Studie des Instituts der Deutschen Wirtschaft zu finden. Sie bestätigt vor allem die von den Prognos-Studien angenommene Tendenz des steigenden Fachkräftemangels im beruflichen Bereich, wie er sich auch in der allgemeinen Entwicklung des Fachkräftemangels zeigt. Nach den Prognos-Studien legt der Fachkräftemangel im beruflichen Bereich zu und liegt im zweiten Quartal des Jahres 2015 bei 59,1% während er im akademischen Bereich bei 40,9% liegt; mit 60% und 40% kommt die BDA-Studie zu sehr ähnlichen Ergebnissen. Aus den Berechnungen in den Abbildungen A40 bis A44 ist zudem der Schluss zu ziehen, dass im MINT-Bereich höhere Qualifikationsniveaus notwendig sind als beim Durchschnitt des Fachkräftemangels.

Die Studie des Instituts der Deutschen Wirtschaft geht trotz Anstieg im Jahre 2015 davon aus, dass die Fachkräftelücke im akademischen MINT-Bereich bis zum Jahr 2020 beherrschbar sein wird,

wenn es gelingt das Potential von Älteren und Zuwanderern sowie den erreichten Fortschritt bei den Studienanfängerzahlen zu verfestigen (BDA, 2015, 10). Hierbei muss auch der durch den demografischen Wandel sich ergebende steigende Ersatzbedarf an MINT-Fachkräften gedeckt werden (Institut der Deutschen Wirtschaft, 2015, 21-22) – siehe Abbildung A53. Technischer Fortschritt, Innovation, Digitalisierung der Industrie, Informations- und Kommunikationstechnologie sowie der Elektromobilität hat eine höhere Nachfrage nach MINT-Akademikern zur Folge. Es wird angenommen, dass die Nachfrage insgesamt rund doppelt so hoch sein dürfte wie der errechnete Ersatzbedarf, nämlich 110.700 bis zum Jahr 2017 und jeweils 116.300 für die Jahre 2018 bis 2022 (Institut der Deutschen Wirtschaft, 2015, 22).

Durch den demografischen Wandel und das dadurch bedingte Ausscheiden vieler Arbeitskräfte aus dem Arbeitsmarkt in Kombination mit einer rückläufigen Personenzahl bei Ausbildungsberufen im MINT-Bereich wird für die Entwicklung des Fachkräftemangels im Bereich der beruflichen Bildung eine andere Entwicklung gesehen (BDA, 2015, 10-11). Das Institut der Deutschen Wirtschaft geht davon aus, „dass ohne zusätzliche Maßnahmen zur Fachkräftesicherung bis zum Jahr 2020 rund 670.000 MINT-Fachkräfte fehlen um allein den Ersatzbedarf, zu schließen“ (Institut der Deutschen Wirtschaft, 2015, 7). Im Bereich der beruflichen Bildung liegt der jährliche Ersatzbedarf im Jahr 2023 mit 292.000 Personen 18% höher als im Jahr 2017 mit 247.500 Personen; lediglich bei dem Bereich Techniker und Meister fällt der Anstieg mit 14% geringer aus – 44.600 und 50.800 (Institut der Deutschen Wirtschaft, 2015, 22) – siehe Abbildung A54. Der auch bei den MINT-Fachkräften vorhandene Expansionsbedarf – ca. 107.700 Personen pro Jahr – erhöht den Fachkräftemangel in diesem Bereich, da die zusätzliche Nachfrage ebenfalls nicht ausgeglichen werden kann. Für das Jahr 2020 werden insgesamt 1,2 Millionen Fachkräfte im beruflichen Bereich und weitere 100.000 im akademischen Bereich – der damit nur gering ansteigt – gesehen (Institut der Deutschen Wirtschaft, 2015, 24). Langfristig werden jedoch auch größere Probleme bei MINT-Akademikern ermittelt, da die prognostizierte Entwicklung der Anzahl der Fachkräfte nicht mit dem längerfristigen Expansionspfad Schritt halten kann (Institut der Deutschen Wirtschaft, 2015, 24). Die Zahl der sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten ist im Durchschnitt aller MINT-Berufe zwischen dem vierten Quartal 2012 und dem dritten Quartal 2014 um 3,2% auf 6,5 Millionen gestiegen, wobei 4,1 Millionen Fachkräfte einen beruflichen Abschluss haben, 1,2 Millionen Meister- und Techniker sind, sowie 1,2 Millionen eine akademische Ausbildung haben (Institut der Deutschen Wirtschaft, 2015, 4). Dieser Anstieg beruht vor allem auf der „Aktivierung des Potenzials ausländischer MINT-Arbeitnehmer“ und damit der Zuwanderung. Hier ist der größte Anstieg festzustellen, bei den deutschen MINT-Arbeitnehmern liegt ein geringerer Anstieg vor (Institut der Deutschen Wirtschaft, 2015, 4). Auch die Zahl der Erwerbstätigen über 55 Jahre nimmt zu; er liegt für den gesamten Bereich zwischen 2005 und 2012 bei Akademikern 48,5% und bei beruflichen Fachkräften sogar 58,4% (Institut der Deutschen Wirtschaft, 2015, 7).

Auch die Analyse der Stellenbesetzungsschwierigkeiten zeigt die besonders großen Herausforderungen im MINT-Bereich. Eine Studie, welche die zehn am schwierigsten zu besetzenden Stellen in Deutschland auflistet, kommt zu dem Ergebnis, dass von den ersten fünf Bereichen – Facharbeiter/Handwerker, Manager und Executives, Techniker, IT-Fachkräfte und Ingenieure – vier zum MINT-Bereich gehören (Manpower, 2015b, 4) – siehe Abbildung A55. Auch in der Nachfolgestudie nehmen Facharbeiter/Handwerker weiterhin den Spitzenplatz ein (Manpower, 2016a, 1) – siehe Abbildung A48 –, den sie in Deutschland bereits seit 2007 innehaben

(Manpower, 2016b, 1). Ingenieure sind von der fünften auf die dritte Position aufgerückt (Manpower, 2016a, 1) – siehe Abbildung A48. Bei den IT-Fachkräften verbessert sich die Situation, sie liegen nur auf dem sechsten Platz (Manpower, 2016a, 1). Gleiches gilt für Techniker, die nicht mehr unter den zehn am schwierigsten zu besetzenden Berufen aufgeführt werden (Manpower, 2016b, 1-2).

Dass der MINT-Bereich beim Fachkräftemangel eine besondere Rolle spielt, beruht auf mehreren Gründen. Zunächst sind hier das hohe Ausmaß und vor allem die zukünftigen Prognosen des Fachkräftemangels zu nennen. Viele offene Positionen – teilweise jede zehnte bis jede siebte im Jahr 2040 (Prognos, 2015, 63) – können durch den Mangel an geeigneten Fachkräften nicht besetzt. Mit seinen 6,5 Millionen sozialversicherungspflichtig Beschäftigten (Ende 2014) ist dieser Bereich nicht nur ein großer, sondern für die deutsche Wirtschaft auch ein äußerst relevanter Bereich, der Innovationsfähigkeit und die forschungsbezogene Indikatoren betrifft. Diese haben im MINT-Bereich hohe Relevanz und erfordern ausgeprägte Investitionen in Innovationsaufwendungen. „Alleine die M+E-Bereiche [Metall und Elektroindustrie] zeichneten [sich] im Jahr 2013 für Innovationsaufwendungen in Höhe von 83 Milliarden € verantwortlich und bestritten damit bei einem volkswirtschaftlichen Beschäftigungsanteil von 11,4 Prozent mehr als 57 Prozent der volkswirtschaftlichen Innovationsaufwendungen Deutschlands“ (Institut der Deutschen Wirtschaft, 2015, 9). Um dies auch in Zukunft sicherzustellen, ist vor allem in diesem Bereich eine ausreichende Zahl an Fachkräften mit beruflicher und akademischer Ausbildung notwendig; sie kann bisher nicht prognostiziert werden. All diese Aspekte verdeutlichen, dass der MINT-Bereich für Deutschland ein Schlüsselbereich darstellt mit erheblichen Auswirkungen auf Wachstum und Wohlstand sowie auf die Wirtschaft und die Wettbewerbsfähigkeit Deutschlands. Steigendes Ausmaß des Fachkräftemangels führt dazu, dass Organisationen noch stärker als bisher Aufträge nicht mehr ausreichend bearbeiten können oder sogar ablehnen müssen. Ausbildung und Qualifikation sowie die Weiterbildung von Fachkräften im MINT-Bereich ist zentrale Herausforderung sowohl für die Politik als auch vor allem für die Organisationen. Diese müssen auf die große Herausforderung „Fachkräftemangel“ eingehen und mit geeigneten Mitteln und Strategien versuchen, diesem entgegen zu wirken um die Auswirkungen zumindest zu reduzieren. Eine entscheidende Rolle spielt hierbei das Business-Partnering. Nur durch enge Kooperation, gemeinsame Verantwortung und einer gemeinsamen langfristigen Strategie können die Auswirkungen und Ausprägungen des Fachkräftemangels innerhalb einer Organisation reduziert werden. Die Wettbewerbsfähigkeit einzelner Organisationen und ihrer Möglichkeiten wettbewerbsfähig zu bleiben hängen zunehmend von der Verfügbarkeit von Fachkräften ab. Aufgrund seiner zentralen Bedeutung und der hier vorliegenden starken Ausprägung des Fachkräftemangels wird der MINT-Bereich stärker und früher sein und eine Vorreiterrolle einnehmen. Der Fachkräftemangel und der Umgang damit wird für im MINT-Bereich tätige Organisationen zunehmend ein strategisch wichtiger Aspekt; Business-Partnering und dessen strategische und systematische Weiterentwicklung werden eine entscheidende Rolle spielen. Organisationen haben demnach langfristige und systemtheoretisch durchdachte Strategien zu entwickeln. Ein systemtheoretisches Modell zu der insoweit notwendigen Verbesserung des Business-Partnerings soll anschließend dargestellt werden.

2.2.2. Der aktuelle Stand der Erkenntnis über die Auswirkungen des Fachkräftemangels

Der demografische Wandel ist eine der beiden Hauptursachen für Auswirkungen auf den Fachkräftemangel. In einer Studie aus dem Jahr 2015 prognostiziert das Statistische Bundesamt neben einem Bevölkerungsrückgang bis zum Jahr 2060 auch eine deutliche Verschiebung in der Altersstruktur der Bevölkerung. Diese Entwicklung – Alterung und Schrumpfung der Gesellschaft – reduziert die Anzahl der Personen im erwerbsfähigen Alter (Personen zwischen 20 – 64 Jahren) von 49,2 Millionen im Jahr 2013, unter Berücksichtigung von Zuwanderungsprognosen und Geburtenrate ab dem Jahr 2020 deutlich sinken. So soll dieser Personenkreis im Jahr 2030 noch 44 bis 45 Millionen Personen betragen und bis zum Jahr 2060 auf noch 38 Millionen sinken. Es muss jedoch berücksichtigt werden, dass eine höhere Zuwanderung oder der Anstieg der Geburtenrate – vor allem im langfristigen Zeitraum – zu einer höheren oder einer niedrigeren Anzahl an Personen im erwerbsfähigen Alter führen kann (Statistisches Bundesamt, 2015, 6).

Die derzeitige Situation auf dem Arbeitsmarkt ergibt sich dadurch, dass die „Babyboomer“-Generation das Rentenalter erreicht und damit millionenfach den Arbeitsmarkt verlässt. Zugleich rücken die geburtenschwachen Jahrgänge in den Arbeitsmarkt nach. Hierdurch entsteht bereits jetzt eine deutliche Lücke, die sich auf das Arbeitskräfteangebot auswirkt (Hörnschemeyer & Jánszky, 2014, 12).

Neben der Anzahl der Personen im erwerbsfähigen Alter hat auch deren Qualifikation einen wesentlichen Einfluss auf die Auswirkungen des Fachkräftemangels. Während sich ein Überangebot im Bereich ohne berufliche Ausbildung entwickelt, hat der Fachkräftemangel sowohl im Bereich von Personen mit beruflichen Abschlüssen wie im Bereich von Personen mit Hochschulabschluss entscheidende Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt. Im Bereich von Personen mit beruflichen Abschlüssen ist dabei – wie beschrieben – der Fachkräftemangel noch höher als bei Personen mit Hochschulabschluss. „Dass es trotz einer steigenden Zahl an Hochqualifizierten zu dieser Entwicklung kommt, ist darauf zurückzuführen, dass die Nachfrage nach Arbeitskräften mit Hochschulabschluss aufgrund der steigenden Wissensorientierung deutlich schneller zunimmt als das Angebot“ (Prognos, 2015, 57). Alles in allem beruhen die Auswirkungen des Fachkräftemangels also auf zweierlei Ursachen. Erstens auf dem sinkenden Angebot durch den demografischen Wandel und zweitens auf einem qualifikatorischen Mismatch (Prognos, 2015, 55).

Dass der demografische Wandel bisher noch nicht zu einer Verschlechterung des Arbeitskräfteangebots geführt hat, liegt am Zuwachs der Erwerbstätigen. Anfang 2013 waren in Deutschland 41,9 und im zweiten Quartal 2017 44,2 Millionen Personen erwerbstätig (Institut der Deutschen Wirtschaft, 2017b, 5). Ursächlich hierfür ist vor allem die gute wirtschaftliche Lage und Entwicklung, welche zu einer höheren Nachfrage nach Arbeit seitens der Organisationen führt. So wurden allein im Jahr 2017 660.000 neue Stellen in Deutschland geschaffen (Institut der Deutschen Wirtschaft, 2017b, 36). Die neu entstandenen Stellen werden überwiegend von Zuwanderern und durch eine steigende Erwerbsbeteiligung – und damit von der stillen Reserve – besetzt, sofern eine Stellenbesetzung überhaupt möglich ist (Institut der Deutschen Wirtschaft, 2017b, 37). Arbeitslose profitieren von diesem Rückgang nur wenig, die Zahl der Arbeitslosen ist im Jahr 2017 nur um rund 150.000 gesunken. Dies ist Folge des anhaltenden Mismatches zwischen Arbeitslosen und neu geschaffenen Stellen (Institut der Deutschen Wirtschaft, 2017b, 37). So standen dem Arbeitsmarkt im Oktober 2017 1,1 Millionen Arbeitslose mit Anforderungsniveau „Helfer“ „die in der Regel keine abgeschlossene Berufsausbildung [vorweisen können ...] 150.000 offenen Stellen in diesem Qualifikationssegment gegenüber“ (Institut der Deutschen Wirtschaft,

2017b, 37). Bereits hier bestätigen sich die Prognosen aus der Arbeitslandschaft, wo angenommen wurde, dass „sich die Nachfrage nach Arbeitskräften in Deutschland bis zum Jahr 2035 verändern wird. Für wissensintensive Tätigkeiten werden gut qualifizierte Mitarbeiter gesucht – diese finden sich sowohl unter den Hochschulabsolventen als auch unter den Personen mit einer Berufsausbildung. Sowohl die Industrie als auch der Dienstleistungssektor werden vom qualifikatorischen Mismatch betroffen sein“ (Prognos, 2012, 1).

Neue Stellen werden vor allem im Bereich wissensintensiver Tätigkeiten geschaffen. Im Juni 2017 wurden „66 Prozent aller Stellen in Engpassberufen ausgeschrieben“, die sämtlich eine berufliche Qualifikation (berufliche Ausbildung oder Hochschulabschluss) voraussetzen. Das Mismatch im Bereich unqualifizierter Tätigkeiten kann dadurch nicht verändert werden. Zwei Drittel aller ausgeschriebenen Positionen waren „schwer zu besetzen, weil es mehr offene Stellen als verfügbare Arbeitskräfte mit der gesuchten Qualifikation“ gab. Es fehlten vor allem Fachkräfte mit Berufsausbildung im Bereich der Pflege, des Handwerks sowie in technischen Berufen. Auch im Bereich der Fortbildungs- und Studienabschlüsse fehlten diese ebenfalls bei den Gesundheits- und MINT-Berufen (Institut der Deutschen Wirtschaft, 2017a, 1). Für die MINT-Berufe, auf die sich im Folgenden fokussiert wird, wurde bereits im Jahr 2016 festgestellt, dass „insbesondere der Bedarf an nicht-akademischen Fachkräften [...] dabei stark gewachsen“ ist (Bundesagentur für Arbeit, 2016, 4). Vor allem das autonome Fahren, das vernetzte Zuhause und damit die Bereiche IT und Digitalisierung haben den Fachkräftebedarf im MINT-Bereich deutlich steigen lassen (Verband der Deutschen Ingenieure & Institut der Deutschen Wirtschaft, 2018, 4), vor allem im akademischen und speziell im Bereich des Ingenieurwesens. Von Juli 2016 bis Juni 2017 lagen aber auch „16 Engpassberufe in der chemischen Branche [vor], von denen 13 im technischen Bereich“ anzusiedeln sind (Institut der Deutschen Wirtschaft, 2018b, 4). Ein deutlicher Anstieg der Nachfrage wurde ebenfalls vom 4. Quartal 2016 zum 4. Quartal 2017 im Bereich der Ingenieure festgestellt, dieser lag bei 15,5% (Verband der Deutschen Ingenieure & Institut der Deutschen Wirtschaft, 2018, 4). Der gestiegene Bedarf ergab sich vor allem in den Bereichen „Bau, Vermessung und Gebäudetechnik, Architekten wie auch in der Maschinen- und Fahrzeugtechnik sowie in der Energie- und Elektrotechnik“ (Verband der Deutschen Ingenieure & Institut der Deutschen Wirtschaft, 2018, 1).

Durch die erhöhte Nachfrage nach Fachkräften im MINT-Bereich sinkt die Arbeitslosigkeit und steigt die Erwerbsbeteiligung deutlich. Besonders profitiert haben vor allem MINT-Akademiker (Institut der Deutschen Wirtschaft, 2015, 16-18) und MINT-Facharbeiter ab 55 Jahren, deren Erwerbsbeteiligung deutlich gestiegen ist (Institut der Deutschen Wirtschaft, 2015, 55). Erhöht hat sich der Fachkräftemangel im MINT-Bereich durch die Einführung der Rente mit 63. Die vorherigen Anstrengungen die Erwerbsbeteiligung älterer Personen zu erhöhen wurden dadurch teilweise zu Nichte gemacht (Institut der Deutschen Wirtschaft, 2015, 58).

Durch die höhere Nachfrage nach MINT-Fachkräften wird die Anzahl der unfreiwillig arbeitslosen Ingenieure schnell gesenkt (Verband der Deutschen Ingenieure & Institut der Deutschen Wirtschaft, 2018, 3) und erreicht im vierten Quartal 2017 bei arbeitssuchenden Ingenieuren das Rekordtief von 24.089 Personen. In manchen Regionen sind keine arbeitslosen Ingenieure vorhanden (Verband der Deutschen Ingenieure & Institut der Deutschen Wirtschaft, 2018, 7). Es kommt vielmehr bei den Ingenieuren zu Engpassituationen, die – mit Ausnahme der Metallverarbeitung – noch zunehmen. Besonders hohe Engpasskennziffern (Verhältnis der offenen Stellen zu 100 Arbeitslosen) liegen im Bereich der „Energie- und Elektrotechnik (459) sowie in

der Maschinen- und Fahrzeugtechnik (392) [vor]. Besonders gravierend gestaltet sich die Situation in diesen beiden Berufskategorien im Süden Deutschlands“ (Verband der Deutschen Ingenieure & Institut der Deutschen Wirtschaft, 2018, 10). Die Lücke ist selbst theoretisch bei Weitem nicht schließbar (Verband der Deutschen Ingenieure & Institut der Deutschen Wirtschaft, 2018, 10). Problematisch ist die Situation auch im Bereich der Bauingenieure (Verband der Deutschen Ingenieure & Institut der Deutschen Wirtschaft, 2018, 10). Zwei Prognosen aus dem Jahr 2007 haben diese Entwicklung bereits vorausgesagt, wobei eine hiervon die Engpässe vor allem in den Bereichen Maschinenbau-, Elektro- sowie insbesondere bei den Wirtschaftsingenieuren vorhergesagt hat (Biersack, Kettner & Schreyer, 2007b, 4). Die andere hat Modellrechnungen für den akademischen Bereich Technik bis zum Jahr 2015 beziehungsweise 2020 aufgestellt, mit dem Ergebnis, dass „der Bedarf an Akademikern in technischen Berufen steigen [...] und dieser [...] aus jetziger Sicht kaum befriedigt werden“ kann (Biersack, Kettner & Schreyer, 2007b, 5). Die Situation des Jahres 2017 bestätigt den ersten Teil der Prognose aus dem Jahr 2008, die anhand gesamtwirtschaftlicher Indikatoren belegt, „dass in Deutschland das ehemals solide Fundament technischer Fachkräfte von einem zunehmend gravierenden Mangel speziell an Absolventen der ingenieurwissenschaftlichen Studiengänge [...] erodiert] wird“ (VDI / IW, 2008, 3); die Engpasssituation hat sich – wie gezeigt – im ingenieurwissenschaftlichen Bereich verschlechtert. Die Aussage im zweiten Teil der Studie, wonach die „Jahrgangsstärke entgegen dem positiven Trend im Akademikersegment in der letzten Dekade deutlich“ abnimmt (VDI / IW, 2008, 3), ist hingegen nur bedingt zutreffend. Nach einer Studie der Bundesagentur für Arbeit aus dem Jahr 2016 haben 2014 rund 161.000 Studierende ein MINT-Studium abgeschlossen und damit 10.000 oder 7% mehr als im Vorjahr: Entgegen der Prognose liegt also keine Minderung sondern Steigerung vor. Der Trend steigender Absolventenzahlen setzt sich seit 2003 fort und erreicht im Bereich Ingenieurwissenschaften den stärksten Zuwachs (Bundesagentur für Arbeit, 2016, 18) – siehe Abbildung A56. Diese Studie geht zudem davon aus, dass die „Absolventenzahlen [...] auch in den nächsten Jahren zunehmend größer ausfallen und [sich] das MINT-Fachkräftepotenzial weiter spürbar erhöhen“ wird (Bundesagentur für Arbeit, 2016, 4). Auf den Grundlagen anderer Studien wird weiter davon ausgegangen, dass es mittelfristig zu einer Deckung des künftigen akademischen Fachkräftebedarfs im MINT-Bereich kommen kann (Bundesagentur für Arbeit, 2016, 17).

Der MINT-Trendreport aus dem Jahr 2011 ging noch von einer deutlich anderen Situation aus. Aufgrund des demografischen Ersatzbedarfes der nächsten Jahre und eines künftigen Expansionsbedarfes, der sich im Ausmaß der Jahre 2000 bis 2008 fortsetzt, wird ein Gesamtbedarf von 105.000 Personen pro Jahr angenommen, dem eine Absolventenzahl von 95.000 jährlich gegenüber steht (Heidemann, 2012, 20).

Zu einem mit der Heidemann-Studie vergleichbaren Ergebnis kommt eine gemeinsam durchgeführte Studie des Verbands der Deutschen Ingenieure und dem Institut der Deutschen Wirtschaft aus dem Jahr 2018. Hier wird davon ausgegangen, dass sich die vorhandenen Engpässe weiter ausweiten werden (Verband der Deutschen Ingenieure & Institut der Deutschen Wirtschaft, 2018, 1).

Einen generellen Fachkräftemangel sieht die Studie der Bundesagentur für Arbeit in MINT-Berufen nicht, unterstreicht jedoch, dass sich in einzelnen Berufen ein Mangel zeigt (Bundesagentur für Arbeit, 2016, 4). Unterstützt wird diese Ansicht von der Studie zur

Arbeitslandschaft 2035 in der belegt wird, dass „die Bildungsanstrengungen der vergangenen Jahre Wirkung [zeigen]. Der Anteil der Hochschulabsolventen ist deutlich gestiegen, so dass die zukünftige Lücke kleiner ausfallen dürfte, als ursprünglich angenommen. Somit rücken die Personen mit einer Lehre beziehungsweise Meister-/ Technikerausbildung stärker in den Fokus der zukünftigen Bemühungen“ (Prognos, 2012, 1). Diese Annahme unterstützt auch die Studie der Bundesagentur für Arbeit, die den Mangel vor allem bei Fachkräften im Bereich der beruflichen Bildung sieht, der sich in Zukunft noch verstärken und ausweiten kann (Bundesagentur für Arbeit, 2016, 4). Gestärkt wird diese Annahme dadurch, dass die Zahl der Personen in einer betrieblichen Ausbildung zum Vorjahr (2015) um drei Prozent auf 410.000 gesunken ist. Nur gut jeder achte Auszubildende (12%) war dabei weiblich (Bundesagentur für Arbeit, 2016, 4).

Die gemeinsame Studie von 2018 des Verbands der Deutschen Ingenieure und des Instituts der Deutschen Wirtschaft prognostiziert, dass „die steigende Nachfrage bei einem gleichzeitig geringen Arbeitskräfteangebot [...] die Engpässe [verschärft ... und diese sich] zudem hemmend auf das Wachstum aus[wirken]. So gaben im Rahmen einer Mittelstandsumfrage zwei Drittel der Unternehmen an, Probleme bei der Mitarbeitersuche zu haben, jedes sechste unter ihnen konnte aufgrund dessen IT- oder Digitalisierungsprojekte nicht verwirklichen“ (Verband der Deutschen Ingenieure & Institut der Deutschen Wirtschaft, 2018, 4). Aufgrund der Tatsache, dass die zentralen Zukunftsherausforderungen im Bereich der IT- und Digitalisierungsprojekte, der Energiewende, „Smart Homes“ und beim autonomen Fahren liegen, ist die Nichtdurchführbarkeit von Projekten aufgrund des Fachkräftemangels vor allem auch unter dem Gesichtspunkt der internationalen Wettbewerbsfähigkeit bedenklich. Hierdurch gewinnt die Fachkräftesicherung bei Ingenieuren sowie im sonstigen (akademischen) MINT-Bereich an Bedeutung (Verband der Deutschen Ingenieure & Institut der Deutschen Wirtschaft, 2018, 1). Bereits in einer Studie aus dem Jahr 2012 wurde prognostiziert, dass ein zunehmender Mangel an ingenieurwissenschaftlichen Fachkräften die wirtschaftliche Entwicklung hemme (Heidemann, 2012, 20) und die Probleme im Ingenieurbereich für Organisationen eine besondere Rolle einnehmen. Weitere Auswirkungen des zukünftigen Fachkräftemangels wurden in dieser Studie „überwiegend im spezifischen Angebot an Qualifikationen auf dem Arbeitsmarkt gesehen [wobei der] Mangel an Bewerbern um Ausbildungsplätze [...] und fachlich zu gering oder falsch qualifizierte Bewerber für zu besetzende Arbeitsplätze“ als Hauptgründe angeführt (Heidemann, 2012, 32). So gaben in einer Umfrage aus dem Jahr 2016 zur Verfügbarkeit von IT-Fachkräften ein Drittel der Organisationen an, dass sie Probleme bei der Besetzung von offenen Stellen haben, weil es nicht genügend Bewerber gibt. Hinzu kommt noch, dass die Stellenbesetzung genauso häufig scheitert, weil den Bewerbern Fachkenntnisse fehlen (Manpower Group, 2016b, 1-2). Dadurch steigt einerseits der Aufwand Stellen zu besetzen, was zudem Ressourcen des Personalmanagements von Organisationen bindet, die beispielsweise in der Innovation und der Weiterentwicklung besser genutzt werden könnten. Andererseits führt dies dazu, dass Organisationen immer häufiger gezwungen sind, Bewerber mit unzureichenden Fachkenntnissen einzustellen. Organisationen achten zunehmend nicht mehr darauf, was Bewerber an Wissen haben, sondern fokussieren sich auf die Bereitschaft und die Fähigkeit sich schnell neues Wissen anzueignen (Manpower Group, 2016b, 2). Diese Situation betrifft mittlerweile nicht nur Fachkräfte im Ingenieur- und MINT-Bereich – auch wenn diese nochmals eine Sonderrolle einnehmen – sondern alle Fachkräfte. Eine Studie des Instituts der Deutschen Wirtschaft aus dem Jahr 2018 kommt zu dem Ergebnis, dass „selbst wenn Firmen jeden passend qualifizierten

Arbeitslosen in Deutschland einstellen würden, verblieben offene Stellen, die nicht adäquat besetzt werden können. Im Jahr 2017 waren es knapp 440.000. Die so berechneten Fachkräftengpässe sind seit 2011 deutlich gestiegen“; sie lagen damals bei rund 150.000 (Institut der Deutschen Wirtschaft, 2018a, 1). Aufgrund der mangelnden Verfügbarkeit von passenden Bewerbern konkurrieren zudem immer mehr Organisationen stärker um weniger qualifizierte Arbeitskräfte (Institut der Deutschen Wirtschaft, 2018b, 8). Dies hat wiederum Auswirkungen auf die Arbeit von Personalabteilungen und speziell auf die Arbeit in der Personalentwicklung, die im später dargestellten Modell eine wichtige Rolle einnehmen wird.

Auswirkung des Fachkräftemangels ist auch, dass dadurch keine Vollbeschäftigung erzielt wird (Suder & Kilius, 2011, 13), weil von der Besetzung von hochqualifizierten Arbeitskräften vor- und nachgelagerte Arbeitsplätze in anderen Qualifikationsgruppen abhängen (VDI / IW, 2008, 23). Eine andere Studie aus dem Jahr 2008 kommt zu dem Ergebnis, dass es bei knapp der Hälfte (48,6%) der Organisationen, die im MINT-Bereich tätig sind, „zu Behinderungen der Geschäftstätigkeit durch fehlende Arbeitskräfte“ [kommt ... und sich der Fachkräftengpass] auch negativ auf die Arbeitskräftenachfrage in anderen Berufsgruppen aus[wirkt], denn in 22,7 Prozent der negativ betroffenen Betrieben unterbleibt die Besetzung von nachgelagerten Stellen. Dies trifft insbesondere auf anspruchsvolle Tätigkeiten zu, die häufig mit zwei oder mehr zuarbeitenden Arbeitsplätzen verknüpft sind“ (Werner, 2008, 10). Werden auf gesamtwirtschaftlicher Ebene auch noch die Folgeaufträge in komplementären Bereichen berücksichtigt, beispielsweise der Logistik, weiten sich die Auswirkungen eines Fachkräftemangels noch weiter aus (VDI / IW, 2008, 23). Mit der Ausweitung des Fachkräftemangels seit 2008 – wie oben beschrieben – dürften die Auswirkungen deutlich größere Kreise ziehen und damit ein größeres Ausmaß erreichen.

Der Mangel an Fachkräften zwingt Organisationen zum Handeln, ansonsten können Produkte nicht hergestellt beziehungsweise Dienstleistungen nicht erbracht werden (Hörnschemeyer & Jánosky, 2014, 9). Der Fachkräftemangel kann so zu Überbelastung der Belegschaft mit entsprechenden Folgen führen. Die hohe Beanspruchung ihrer Produktionskapazitäten – derzeit liegen sie deutlich über ihrem langjährigen Mittel – machen Organisationen an verschiedenen personal- und organisationsrelevanten Indikatoren fest (Institut der Deutschen Wirtschaft, 2017b, 9). Die zugrundeliegenden Zahlen zeigen deutlich, dass sich „die deutsche Volkswirtschaft in einer Situation hoch beanspruchter Produktionskapazitäten [befindet]. Dies zeigt sich in erster Linie beim Faktor Arbeit. Damit sollte schon jetzt sehr klar werden, welche wirtschaftlichen Belastungen erst noch mit der anstehenden demografischen Entwicklung entstehen werden“ (Institut der Deutschen Wirtschaft, 2017b, 10-11). Sowohl gegenwärtig als auch in der weiteren Entwicklung werden nicht ausreichende Produktionskapazitäten nicht mehr ein konjunkturelles, sondern zu einem zunehmend strukturellem Problem (Institut der Deutschen Wirtschaft, 2017b, 11), was vor allem im limitierenden Produktionsfaktor Fachkräftemangel liegen dürfte, der zu betrieblichen Überlastungen führt (Institut der Deutschen Wirtschaft, 2017b, 3). Eine gemeinsame Studie des Verbandes der Deutschen Ingenieure und des Instituts der Deutschen Wirtschaft aus dem Jahr 2018 kommt zu dem Ergebnis, dass „mehr als zwei Drittel der befragten Verbände positive Produktionserwartungen [haben] und [...] für ihre Unternehmen im Jahr 2018 von einer höheren Produktion als im Jahr 2017 aus[gehen]. Daraus leitet sich auch eine erhöhte Beschäftigungserwartung ab, die jedoch durch den Mangel an Experten und Spezialisten gedämpft wird“ (Verband der Deutschen Ingenieure & Institut der Deutschen Wirtschaft, 2018, 7). Günstige

Finanzierungsbedingungen sowie die gute wirtschaftliche Lage bewirken einen hohen Investitionsanreiz (Institut der Deutschen Wirtschaft, 2017b, 30-31) sowie höhere Investitionen. Gehemmt werden weitere Investitionsplanungen aber durch den Fachkräftemangel (Institut der Deutschen Wirtschaft, 2017b, 3). Als Folge hiervon wird auch die Wirtschaftsleistung gebremst, was wiederum Ursache für niedrige Investitionen ist (Institut der Deutschen Wirtschaft, 2018a, 1). Weitere Folge ist gegenwärtig eine Produktion am Limit (Institut der Deutschen Wirtschaft, 2017b, 36).

Besonders betroffen sind Organisationen im Mittelstand, die Personalinvestitionen vorsehen und hier speziell im Bereich der Ingenieure (Verband der Deutschen Ingenieure & Institut der Deutschen Wirtschaft, 2018, 6). Bei insoweit fehlender Möglichkeit wird die Leistungsfähigkeit der Organisationen und damit einhergehend die deutsche Wirtschaft in ihrer Gesamtheit bedroht (Prognos, 2012, 44). Der negative Einfluss betrifft damit auch die Innovationsfähigkeit, was mit der weiter zunehmenden Globalisierung und dem globalen Wettbewerb noch weiter ins Gewicht fällt (Prognos, 2012, 12-13). Die Leistungsfähigkeit des Innovationsstandortes Deutschland basiert vor allem auf qualifizierten Fachkräften aus den Bereichen Naturwissenschaften, Technik und Ingenieuren (VDI / IW, 2008, 3) – und damit dem MINT-Bereich. Dieser macht den Kern der Innovationen in Deutschland aus (Institut der Deutschen Wirtschaft, 2018b, 4). Neben der Innovationsfähigkeit in diesem Bereich ist vor allem auch deren Wertschöpfung wichtig. Der MINT-Bereich kann – wie prognostiziert – nur dann 23% der deutschen Wertschöpfung erbringen, wenn der sich ausweitende Fachkräftemangel dies nicht verhindert (Prognos, 2012, 18). Dadurch wird nochmals deutlich, dass „besonders ein rohstoffarmes Land wie Deutschland [...] auf die Innovationskraft seiner Bürgerinnen und Bürger angewiesen [ist]. Wir leben von den Erfindungen und der Tatkraft der Menschen. Sie sind Grundlage für den Erfolg der deutschen Unternehmen, gerade auch in konjunkturell unsicheren Zeiten. Auch für unsere sozialen Sicherungssysteme hätte es gravierende Folgen, wenn die Zahl potenzieller Arbeitskräfte und Beitragszahler kräftig sinkt“ (BDA, 2015, 5).

Neben dem negativen Einfluss auf die Innovationsfähigkeit hat der Fachkräftemangel auch negative Auswirkungen auf die Wettbewerbsfähigkeit. Diese wird gefährdet durch eine sich in Folge des Fachkräftemangels ergebende Notwendigkeit steigender Gehälter (Institut der Deutschen Wirtschaft, 2017b, 30). Vor allem betrifft dies die MINT-Berufe, hier hat Deutschland in den letzten Jahren an Wettbewerbsfähigkeit verloren (Institut der Deutschen Wirtschaft, 2017b, 11). Die Entwicklung folgt einem seit längerem anhaltenden Trend und spiegelt die Situation von hoher Nachfrage und geringem Angebots wieder; das Durchschnittsgehalt eines Ingenieurs war im Jahr 2006 im Vergleich zu anderen Akademikern um 26% höher, der Unterschied zum Jahr 1996 indem das Lohndifferential nur bei 3,6% lag, ist deutlich (VDI / IW, 2008, 8). Noch stärker ausgeprägt war das Lohndifferential eines Ingenieurs im Vergleich zum durchschnittlichen Einkommen, nämlich 69% (VDI / IW, 2008, 23).

Aufgrund des Fachkräftemangels und den sich dadurch ergebenden höheren Gehältern sind Organisationen „mit knappen Kapazitäten gezwungen, Aufträge vollständig oder teilweise abzulehnen. Dies ist nicht ungewöhnlich, bislang allerdings vor allem ein Boomphänomen: Unternehmen gelingt es nicht, ihre Produktionsleistung schnell genug an die steigende Nachfrage anzupassen. In Zukunft können sich knappe Kapazitäten auf Grund von Fachkräftengpässen zu einem strukturellen Problem entwickeln. Schon heute berichten mittelständische Produzenten mit hohem Bedarf an MINT-Berufen, dass sie ihre Kapazitäten wegen fehlender Fachkräfte nicht ausweiten können. In dieser Situation kommen die betroffenen Unternehmen kaum mehr umhin,

sich auf die profitabelsten Aufträge beziehungsweise Geschäftsprozesse zu konzentrieren. Dies ist nicht nur legitim, sondern auch betriebs- wie volkswirtschaftlich sinnvoll, sichert doch gerade die Produktion hochpreisiger Güter und Dienstleistungen den Wohlstand in Deutschland. Allerdings erleiden Unternehmen, die Nachfrage nicht bedienen können, mittelfristig Einbußen an Markt- und Wachstumschancen. Zudem besteht die Gefahr, dass Wettbewerber stärker werden und dank Skalenvorteilen erfolgreich in die verbliebenen profitablen Nischenmärkte vordringen“ (Suder & Killius, 2011, 45).

Die bisher angeführten Einflussfaktoren führen dazu, dass der Fachkräftemangel einen Wertschöpfungsverlust bewirkt. Wie ausgeführt sind solche Berechnungen, Prognosen oder Schätzungen mit Vorsicht zu bewerten, da sie eine teilweise beträchtliche Spannbreite haben und aufgrund verschiedener Ansätze und Szenarien nur schwer vergleichbar und nachvollziehbar sind. Als Indikator für die wirtschaftlichen Auswirkungen des Fachkräftemangels sind sie jedoch geeignet. Eine gemeinsame Studie des Verbandes Deutscher Ingenieure und dem Institut der Deutschen Wirtschaft aus dem Jahr 2008 beziffert den Wertschöpfungsverlust, der durch den Mangel an Ingenieuren verursacht wird, auf 7,2 Milliarden Euro für das Jahr 2007. Die Studie berücksichtigt dabei aber aufgrund ihrer organisationsspezifischen Erhebung lediglich Erstrundeneffekte und nicht, welche Auswirkungen sich auf vor- oder nachgelagerte Tätigkeiten ergeben (VDI / IW, 2008, 23).

Nach den Annahmen bezüglich des prognostizierten Fachkräftemangels in der Studie zur Arbeitslandschaft 2035 hätte dieser „dramatische Konsequenzen für Wirtschaft, Wachstum und Wohlstand in Deutschland. Die durchschnittliche Wachstumsrate würde zwischen 2011 und 2035 um 0,3 Prozentpunkte unterhalb des deutschen Potenzialwachstums liegen. Kumuliert würde bis 2020 bereits ein Wertschöpfungsverlust von über 720 Milliarden Euro eintreten, der sich über den gesamten Gesamtzeitraum bis 2035 auf einen Wohlstandsverlust von 4.300.000.000.000 (4,3 Billionen) aufaddieren würde. [...] Neben der eigenen Branche sind in diesen Fällen auch andere Wirtschaftszweige von den Personalengpässen betroffen, der Wachstumsverlust fällt dann entsprechend höher aus. Des Weiteren kommt ein Effekt hinzu, der in der Globalbetrachtung nicht differenziert erfasst werden kann. Fehlen in einem Unternehmen hochqualifizierte Fachkräfte (z.B. Ingenieure), dann behindert dies die sonst mögliche Expansion, Abteilungen können nicht adäquat geführt werden, Absatzchancen können nicht genutzt werden, die Leistungsfähigkeit des Unternehmens reduziert sich. Damit wird das gesamtwirtschaftliche Wachstum zusätzlich gebremst“ (Prognos, 2012, 64).

Die beschriebenen Auswirkungen des Fachkräftemangels haben bereits Reaktionen und Auswirkungen bei Organisationen hervorgerufen. So haben „29 Prozent der deutschen Unternehmen [...] den Fachkräftemangel immerhin schon zum Anlass genommen, ihre Personalarbeit ganzheitlicher aufzustellen und den Mitarbeiter mit seinen individuellen Ansprüchen in den Fokus aller HR-Maßnahmen zu rücken“ (Manpower Group, 2015a, 1-2). Die Reaktionen der Organisationen sollen hier bereits kurz erwähnt und später ausführlich dargestellt werden. Zusätzlich versuchen Organisationen dem Fachkräftemangel vor allem mit geänderten „Aufgabenzuschreibungen für die Beschäftigten, also durch Änderung der Arbeitsorganisation“ entgegenzuwirken (Heidemann, 2012, 32). Teilweise müssen Beschäftigte zusätzliche Aufgaben übernehmen und in seltenen Fällen auch Überstunden leisten, was wiederum dazu beitragen kann,

dass die betriebliche Leistung und der Wissenstransfer gefährdet wird (Heidemann, 2012, 32).

Die thematisierten Notwendigkeiten – offene Positionen mit Bewerbern ohne adäquate Kompetenzen zu besetzen, Übernahme von zusätzlichen Aufgaben innerhalb der Arbeitsorganisation sowie das Erfordernis verstärkt auf Aus- und Weiterbildung zu setzen – zwingen zu spezifischen Qualifizierungsmaßnahmen im Bereich der Personalentwicklung und zwar nicht nur – wie üblicherweise – bei Neueinstellungen (VDI / IW, 2018, 12) sondern auch beim vorhandenen Personal. Diese zugleich auch für die Arbeitgeberpositionierung zu nutzenden Qualifizierungsmaßnahmen können auch Grundlage der strategischen Personalplanung (Manpower Group, 2015a, 2) und damit letztendlich auch für ein strategisches Personalmanagement sein.

Die dargestellte Entwicklung des Fachkräftemangels im Allgemeinen und speziell im MINT-Bereich sowie das später beschriebene Potential und die Relevanz der Aus- und Weiterbildung sind in dieser Arbeit eine Grundlage für die Entwicklung eines systemtheoretischen Modells zur gezielteren Umsetzung des HR Business-Partnering Modells von Ulrich. Das Modell soll dabei auch Grundlage für das strategische Herangehen des Personalmanagements bezüglich des Fachkräftemangels und der Umsetzung des Modells von Ulrich sein. Eingeschlossen hierbei sind die damit verbundenen Prozesse zur Umsetzung. Das Modell kann dabei einen wichtigen Rahmen liefern und selbst eine Strategie sein, die Herausforderung des Fachkräftemangels zu nutzen um eine stärkere Umsetzung des HR Business-Partnering Modells zu erzielen. Für das Personalmanagement kann das Modell ebenfalls genutzt werden um sich mit der eigenen (zukünftigen) Leistungsfähigkeit auseinanderzusetzen – was aufgrund des sich entwickelnden Fachkräftemangels eine wichtige Herausforderung darstellen wird (Hörnschemeyer & Jánosky, 2014, 12). Schließlich kann das Modell auch dazu dienen, bei auftretenden Weiterentwicklungsschwierigkeiten geeignete Maßnahmen und Prozesse einzuleiten um diese Schwierigkeiten beseitigen zu können.

2.2.3. Herangehensweisen zur Bekämpfung des Fachkräftemangels

Auf der Grundlage der Prognosen der weiteren Entwicklung des Fachkräftemangels muss versucht werden „weiter aktiv die Rahmenbedingungen so zu gestalten, dass vorhandene Arbeitsmarktpotenziale noch besser genutzt werden“ um die Auswirkungen möglichst deutlich zu begrenzen, da die bisher eingeleiteten Maßnahmen bisher nicht ausreichen um diesen zu decken (Prognos, 2015, Vorwort). Anhand der prognostizierten Entwicklung des Fachkräftemangels und den damit verbundenen Auswirkungen wird deutlich, dass die Bekämpfung des Fachkräftemangels im Zusammenhang mit den vier großen Trends wirtschaftlicher Strukturwandel, Weg in die Wissensgesellschaft, Globalisierung und dem demografischen Wandel, die größte Herausforderung für den Staat und die Organisationen sind, um international wettbewerbsfähig und leistungsstark zu bleiben (Prognos, 2015, 53). Der Fachkräftemangel ist sowohl eine volkswirtschaftliche als auch eine betriebswirtschaftliche Herausforderung, in der eine koordinierte Zusammenarbeit zwischen staatlichen Institutionen und privatwirtschaftlichen Organisationen erforderlich ist (Suder & Killius, 2011, 14). „Die staatlichen Organe können das Fachkräfteproblem nicht *für* die Unternehmen lösen, sondern nur *mit* ihnen“ (Suder & Killius, 2011, 9). Auch wenn die Politik es als eine originäre Aufgabe von Organisationen und Sozialpartnern ansieht dafür zu sorgen, dass ausreichend Fachkräfte vorhanden sind, ist sie sich

bewusst, dass geeignete Rahmenbedingungen und gezielte Unterstützungen notwendig sind (Bundesministerium für Arbeit und Soziales, 2011, 8). Vor allem weil der Fachkräftemangel eine Hauptursache für Investitionshemmnisse ist, herrscht auch Einigkeit darüber, dass „die Verbesserung des Fachkräftepotenzials [...] einer der wesentlichen Hebel zur Sicherung des zukünftigen wirtschaftlichen Wachstums“ ist (Institut der Deutschen Wirtschaft, 2017b, 45). Die Politik ist sich bewusst, dass „die Anstrengungen [...] alle Zielgruppen des Arbeitsmarktes umfassen [müssen]. Sie müssen die Ausbildung junger Menschen genauso beinhalten wie die Intensivierung von Qualifizierungs- und Weiterbildungsanstrengungen für alle Alters- und Qualifikationsgruppen. Insbesondere die Potenziale von Frauen und Älteren, aber auch die von Menschen mit Migrationshintergrund und Menschen mit Behinderungen sind für den Arbeitsmarkt besser als bisher zu erschließen“ (Bundesministerium für Arbeit und Soziales, 2011, 8). Die von Wirtschaft und Politik durchgeführten Reformen und Ansätze haben „in den vergangenen Jahren bereits viele wichtige und richtige Weichenstellungen vorgenommen. Trotz dieser Fortschritte ist aber weiterhin ein ganzes Bündel an Strategien und Maßnahmen erforderlich“ (BDA, 2015, 5). Die Möglichkeiten, Potentiale und Chancen sollen in der genannten Reihenfolge nun ausführlich dargestellt werden. Zusätzlich werden noch die Bereiche schulisches Bildungssystem, Vereinbarkeit von Familie und Beruf, sowie Arbeitslose und Organisation der Arbeitszeit mit dem Ziel eingefügt, dass diese möglichst chronologisch aufeinander aufbauen sollen. Zunächst soll deshalb im Bereich des Bildungssystems, in dem nachhaltige Verbesserungen als dringend erforderlich gesehen werden (Mesaros, Vanselow & Weinkopf, 2009, 42) – und hier speziell mit dem schulischen Bereich – begonnen werden.

Auf dem Weg in die Wissensgesellschaft und die damit verbundene Nachfrage nach höheren Abschlüssen (Prognos, 2015, 31-32) muss das Bildungssystem reagieren. Die „plausible[n] Vorstellungen der Strukturveränderungen bei der Arbeitskräftenachfrage [...] geben Anstöße für Umorientierungen bei der Bildungsstrukturpolitik“ (Hönekopp, Menck & Straubhaar, 2001, 15). Dies erfordert das Überwinden der Bildungsstagnation, die von den 1990er Jahren bis zum Ende der 2000er stattgefunden hat, wobei dennoch ein Anstieg der Akademikerquoten konstatiert werden kann (Mesaros, Vanselow & Weinkopf, 2009, 21). Durch die Fortschritte im Bereich der Akademiker, inklusive des Rückgangs der Abbrecherquoten, sowie dem oben dargestellten Mismatch, wird deutlich, dass weitere Fortschritte im akademischen Bereich als auch im Bereich der beruflichen Ausbildung erzielt werden müssen (Prognos, 2012, 70-71). In der Prognos-Studie 2012 wird prognostiziert, dass durch eine Erhöhung der Bildungsbeteiligung bis zum Jahr 2035 über alle Bereiche eine Reduktion des Fachkräftemangels um 920.000 Personen möglich ist (Prognos, 2012, 70-71) – siehe Abbildung A57. Notwendig hierfür ist allerdings „ein ganzheitlicher quantitativer wie qualitativer Ausbau des Bildungssystems [...]. In diesem Zusammenhang werden besonders solche Maßnahmen diskutiert, die zum einen die Chancengleichheit auf Bildung – unabhängig von sozialer Herkunft und Migrationshintergrund – gewährleisten und zum anderen das Konzept des ‚Lebenslangen Lernens‘ umsetzen sollen: angefangen bei der frühkindlichen Bildung über die Schulbildung, Ausbildung und (Fach)Hochschulausbildung bis hin zur Weiterbildung“ (Mesaros, Vanselow & Weinkopf, 2009, 28).

Eine wichtige Grundlage zur Reduktion des Fachkräftemangels kann bereits im schulischen Kontext gelegt werden. Lange schon wird Aufstockung naturwissenschaftlicher und Einführung eines technischen Faches gefordert (Deutscher Industrie- und Handelskammertag, 2007, 5).

Hierfür gibt es Beispiele in anderen Ländern (VDI / IW, 2008, 26). In Deutschland hat sich MINT-Förderung im Schulsystem zwar zusehends aber noch nicht flächendeckend etabliert (BDA, 2015, 17). Hiermit sollen mehr Jugendliche – vor allem weibliche und solche mit Migrationshintergrund – für einen MINT-Beruf interessiert werden (Mesaros, Vanselow & Weinkopf, 2009, 29).

An weiterführenden Schulen sollte eine flächendeckende, allgemeine und verbindliche Berufsorientierung fest verankert werden. Ein fundierter Überblick, ein breites Ausbildungsspektrum inklusive der dazugehörigen Ausbildungswege, realistische Einschätzung der Chancen auf eine Ausbildungsstelle und später einen Arbeitsplatz – auch jenseits des Traumberufs – ist in diesem Zusammenhang erforderlich. Hierbei sollte auch enge Kooperation mit lokalen Organisationen und Verbänden gesucht werden (BDA, 2015, 21). Wichtige Unterstützung bietet auch die Bundesagentur für Arbeit an; eine große Erfahrungsgrundlage hat sie durch Kooperation mit Organisationen, Ausbildungsvermittlung sowie Berufseinstiegsbegleitung. Durch die Initiative „Bildungsketten“ wird das Angebot noch ausgebaut; Ziel ist hier eine ganzheitliche Betreuung beim Übergang von der Schule in den Beruf zur Erzielung einer passgenauen Vermittlung (Bundesministerium für Arbeit und Soziales, 2011, 27-28). Vor allem im Hinblick auf den Fachkräftemangel im beruflichen und akademischen MINT-Bereich und die Notwendigkeit der Steigerung des Interesses an MINT-Fächern sollte die enge Kooperation zwischen Organisationen mit allgemeinbildenden Schulen weiter gestärkt werden (Werner, 2008, 12). So kann verhindert werden, dass dauerhaft viele Ausbildungsplätze unbesetzt bleiben. Erste Erfolge im akademischen MINT-Bereich zur Bekämpfung des zukünftigen Fachkräftemangels sind bereits zu erkennen. Das Interesse an MINT-Studiengängen ist seit 2007 kontinuierlich gewachsen. „Im Studienjahr 2014/15 schrieben sich an den deutschen Hochschulen insgesamt 322.000 Männer und Frauen neu für einen MINT-Studiengang ein. Das waren vier Prozent mehr als im vorangegangenen Studienjahr und gleichzeitig so viele wie noch nie“ (Bundesagentur für Arbeit, 2016, 19-20) – siehe Abbildung A58.

Die Verbesserung der Berufsorientierung in Kombination mit einer positiven Entwicklung in der Ausbildungsfähigkeit kann dafür sorgen, dass weniger Ausbildungsplätze unbesetzt blieben. Berufliche Ausbildung ist eine entscheidende Säule der Fachkräftesicherung und gewinnt zunehmend an Bedeutung (BDA, 2015, 12). Auch im Bereich der beruflichen Bildung lässt sich eine positive Entwicklung bereits in Ansätzen erkennen. Der Prozentsatz der Personen zwischen 20 und 29 Jahren ohne eine berufliche Ausbildung ist von 2005 (16,5%) bis 2012 (13,2%) gesunken (Institut der Deutschen Wirtschaft, 2015, 84). Trotzdem starten „nach wie vor zu viele junge Menschen schon ohne ausreichende Qualifikationen ins Erwerbsleben“ (BDA, 2015, 37). Ihr Potential muss stärker genutzt werden, „denn ein erheblicher Teil hat eine Ausbildung oder ein Studium begonnen, allerdings nicht abgeschlossen“ (BDA, 2015, 37). Es sollten aber die Möglichkeit einer Qualifikation gegeben werden, was sowohl über den zweiten Bildungsweg als auch innerhalb von Organisationen erfolgen kann (Institut der Deutschen Wirtschaft, 2015, 25).

Während im Bereich des allgemeinbildenden Schulsystems vor allem die politischen Faktoren und Möglichkeiten zur Bekämpfung des Fachkräftemangels im Vordergrund stehen, werden diese im Bereich der beruflichen Bildung durch Faktoren und Möglichkeiten der Organisationen ergänzt. Sie stellen Auszubildende ein, die sowohl innerhalb beruflicher Schulen als auch beim Arbeitgeber ausgebildet werden. Durch diese gemeinsame Verantwortung in der Ausbildung ergeben sich relevante Aspekte für die Qualität und letztendlich auch für den Erfolg der Ausbildung. Vor allem aufgrund des dargestellten Fachkräftemangels und dessen Entwicklung im Bereich der beruflichen

Ausbildung spielt dieser Bereich eine besonders wichtige Rolle um die Auswirkungen des Fachkräftemangels zu reduzieren. Sowohl im Bereich der beruflichen Bildung als auch in der akademischen Bildung gehören „Ausbildung und Qualifizierung [...] zu den wirksamsten Vorkehrungen gegen den Fachkräftemangel“ (Suder & Killius, 2011, 15). Angesichts des demografischen Wandels und dem dadurch zurückgehenden Erwerbspersonenpotenzial in Folge niedrigerer Geburtsraten und der trotz längerer Berufstätigkeit ansteigenden Anzahl von Renteneintritten (Institut der Deutschen Wirtschaft, 2018a, 14) wird es umso wichtiger, „die verbleibenden Arbeitskräfte durch eine erstklassige Ausbildung und Qualifizierung auf die Anforderungen des Arbeitsmarkts vorzubereiten“ (Suder & Killius, 2011, 15). Steigendes Interesse und steigendes Angebot an Ausbildungsplätzen sind Reaktionen auf den Fachkräftemangel seitens der Organisationen, die sich verstärkt ihren eigenen Nachwuchs ausbilden möchten (Deutsche Industrie- und Handelskammer, 2007, 3). Damit diese Strategie aufgehen kann, sehen sie aber auch die Politik gefordert, „denn nur wenn Unternehmen, Staat, Verbände und Tarifpartner an einem Strang ziehen, wird es gelingen, die Rahmenbedingungen für ein dauerhaft ausreichendes Fachkräfteangebot zu schaffen“ (Suder & Killius, 2011, 39). Weiterhin erschwerend wirken auch die Folgen der Bildungsexpansion (Prognos, 2015, 39) und die schneller als das Angebot steigende Nachfrage nach Hochqualifizierten (Prognos, 2015, 59). Sie führen zusammen dazu, dass sich der bereits bestehende Mangel an Fachkräften im beruflichen Bereich ausweiten wird. Dadurch, dass sich die Bewerber für Ausbildungsplätze oftmals auf wenige Berufe konzentrieren, folgt, dass „nicht nur die Anzahl unbesetzter Ausbildungsstellen, sondern auch die Zahl unversorgter Bewerber ohne Alternative“ steigt (Institut der Deutschen Wirtschaft, 2018b, 16-17).

Trotz einer Ausbildungsquote im MINT-Bereich von 8% aller sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten – zusammengesetzt aus IT-Auszubildenden mit 19%, technisch Auszubildenden mit 8%, sowie den Bereichen Mathematik und Naturwissenschaften (mit je 6%) – die der Auszubildendenquote über alle Berufe entspricht, bleiben viele MINT- Ausbildungsplätze unbesetzt (Bundesagentur für Arbeit, 2016, 23). Einen deutlichen Anstieg der unbesetzten Ausbildungsplätze hat es zwischen 2010 und 2016 im Bereich der technischen Ausbildung gegeben (Institut der Deutschen Wirtschaft, 2018b, 5). Obwohl im technischen Bereich nur wenige Bewerber unversorgt bleiben (Institut der Deutschen Wirtschaft, 2018b, 5) ist die Ursache für dieses Problem hauptsächlich an zu wenig interessierten Bewerbern für verfügbare Ausbildungsplätze festzumachen (Institut der Deutschen Wirtschaft, 2018b, 16). „Unternehmen und allgemeinbildende Schulen sind gefordert, hier anzusetzen, um das Interesse an Ausbildungsberufen zu erhöhen und Fachkräfteengpässen so entgegenzuwirken. Dies gilt insbesondere für die Berufsorientierung an Gymnasien, die nach wie vor zu einseitig Richtung Studium ausgerichtet ist.

Neben den unbesetzten Ausbildungsplätzen sorgt auch die mit 25% hohe Abbrecherquote im Bereich der MINT-Ausbildungen zu einer Verstärkung des Fachkräftemangels. In den „zehn am stärksten besetzten dualen MINT-Ausbildungsberufe[n], reicht der Anteil der Vertragslösungen an allen begonnenen Ausbildungsverträgen von geringen 8 Prozent bis hin zu 35 Prozent“ (Bundesagentur für Arbeit, 2016, 24). Diese Abbrecherquoten müssen reduziert werden, wobei die Qualität der Ausbildung gesichert werden muss (Heidemann, 201, 37).

„Während die Nachfrage nach Personen ohne beruflichen Abschluss oder mit einer Lehrausbildung über alle Tätigkeiten hinweg leicht abnimmt oder stagniert, steigt die Nachfrage

nach Arbeitskräften mit Hochschulabschluss bei fast allen Tätigkeiten spürbar an. Zum Teil sind Zuwachsraten von über 30 Prozent, beispielsweise beim Messen, Prüfen, Erproben usw. oder dem Erziehen, Ausbilden [...] und] Lehren [...] zu erwarten“ (Prognos, 2012, 44). Von besonderer Relevanz sind hierbei vor allem die MINT-Fächer, da diese gute Zukunftsperspektiven, abwechslungsreiche Aufgabenfelder und anspruchsvolle Herausforderungen bieten. Dadurch sowie durch den Einsatz von Informationskampagnen (Bundesagentur für Arbeit, 2016, 20) ist die Zahl der Studienanfänger in allen MINT-Bereichen stark angestiegen (Bundesagentur für Arbeit, 2016, 4), besonders jedoch im Bereich der Elektrotechnik und im Bauingenieurwesen (Bundesministerium für Arbeit und Soziales, 2011, 29). „Das gewachsene Interesse junger Menschen an einem MINT-Studium drückt sich ebenfalls in einem merklich gestiegenen Anteil von MINT-Studierenden an allen Studierenden aus. Während in den 1990-er Jahren noch 35 Prozent der Studierenden ein MINT-Fach belegte, stieg der MINT-Anteil bis 2014/15 auf 40 Prozent“ (Bundesagentur für Arbeit, 2016, 21). Mit dem Rekordwert von knapp einer Million (981.000) waren im Wintersemester 2014/2015 vier Prozent mehr MINT-Studierende als im Vorjahr und 57% mehr im Zehn-Jahres-Vergleich eingeschrieben (Bundesagentur für Arbeit, 2016, 21). Durch eine hohe Studierendenanzahl im MINT-Bereich kann aber aufgrund der hohen Abbruchquoten nicht eine Deckung des Fachkräftebedarfs gefolgert werden (Heidemann, 2012, 20). Um die Fachkräftedeckung zu gewährleisten, müssen die hohen Abbruchquoten verringert werden (Heidemann, 2012, 20).

Die Abbruchquoten sind in den einzelnen Studien unterschiedlich, Einigkeit besteht darin, dass sie an Universitäten höher sind als an Fachhochschulen; besonders hoch sind sie beim Bachelor Ingenieurstudium an Universitäten (48%) und Fachhochschulen (30%) (Bundesagentur für Arbeit, 2016, 21). Für den MIN-Bereich an Universitäten werden Abbrecher- beziehungsweise Wechslerquoten zwischen 39% und 24% ermittelt, für den T-Bereich Quoten zwischen 37% und 30%. Bei Fachhochschulen liegen die Quoten relativ konstant bei 20% im MIN-Bereich und 23% im T-Bereich. Ebenfalls vorhandene geringere MIN-Abbrecherquoten von 26,5% und T-Abbrecherquoten von 11,1% hängen mit der Umstellung auf Bachelor- und Masterstudium zusammen. Ebenso zu berücksichtigen ist die Tatsache, dass dadurch zwei Anfängerjahrgänge gleichzeitig ihr Studium beenden, wodurch die Zahlen an Validität verlieren (Institut der Deutschen Wirtschaft, 2015, 78) und die anderen Zahlen daher realistischer sein dürften. Die hohen Abbrecherquoten und der damit einhergehende Potenzialverlust (BDA, 2015, 27) sollten durch die dritte Säule des Hochschulpaktes mit dem Ziel der Verbesserung der Studienbedingungen und der Qualität reduziert werden (Bundesministerium für Arbeit und Soziales, 2011, 29). Sowohl Studierende an Universitäten (68%) und Fachhochschulen (55%) als auch eine Studie des Centrums für Hochschulentwicklung (CHE) wünschen sich einen höheren Praxisbezug sowie den Ausbau dualer Studiengänge, welcher zudem die Einarbeitungszeit reduzieren soll (Heidemann, 2012, 28).

Vor allem in der betrieblichen Weiterbildung – die nun thematisiert werden soll – liegt die Verantwortung für die Qualität der Ausbildung nicht nur bei der Organisation, sondern auch bei den öffentlichen oder privaten Bildungsträgern, welche die theoretischen Hintergründe vermitteln. In diesem Bereich wünscht sich eine deutliche Mehrheit (66%) der Organisationen mit MINT-Fachkräfteengpässen ein höheres Engagement von Hoch- und beruflichen Schulen sowie von Weiterbildungsträgern. Zusätzlich wünschen sich knapp mehr als die Hälfte (51,6%) der Organisationen eine Ausweitung von Techniker- und Meisterschulen (Werner, 2008, 14). Bei der

innerbetrieblichen Weiterbildung außerhalb eines Bildungsträgers haben die Organisationen selbst die Verantwortung durch geeignete Maßnahmen, Ziele und Strategien auf den Fachkräfteengpass beziehungsweise den Fachkräftemangel zu reagieren. Bereits während den Auswirkungen der Finanzkrise wurde deutlich, „die betriebliche Weiterbildung gilt als entscheidender Baustein zur Sicherung des Fachkräftebedarfs eines Unternehmens“ (Mesaros, Vanselow & Weinkopft, 2009, 32). „Studien zeigen, dass Unternehmen bezüglich der personalpolitischen Maßnahmen zur Fachkräftesicherung der Qualifizierung der eigenen Belegschaft eine besonders hohe Bedeutung beimessen“ (BDA, 2015, 42). So haben im Jahr 2012 bereits 26% aller Organisationen „ihre innerbetriebliche Personalentwicklung und Weiterbildung aufgrund des akuten Fachkräftemangels [verstärkt. Weitere] 39% der Unternehmen planen dies in Zukunft zu tun. Damit berücksichtigen bereits knapp 2 Drittel der Unternehmen diese Möglichkeit [um] auf den Fachkräftemangel zu reagieren“ (Heidemann, 2012, 33). Der Fachkräftemangel bei den Ingenieuren führte hierbei zu einer Vorreiterrolle. Zwei Drittel der Organisationen investieren gezielt in Weiterbildungsmaßnahmen (VDI / IW, 2008, 24). Dieser Anteil dürfte kurz- als auch mittelfristig noch weiter zunehmen, da aufgrund der Digitalisierung des Arbeitsmarktes und der Industrie 4.0 die Nachfrage nach IT- und naturwissenschaftlichen Fachkräften weiter steigen wird (Institut der Deutschen Wirtschaft, 2018b, 23).

„Weiterbildungsangebote bieten die Möglichkeit, die Qualifikation firmeninterner Fachkräfte an neue beziehungsweise sich immer schneller ändernde Arbeitsanforderungen anzupassen, extern rekrutierte Fachkräfte für die spezifischen Anforderungen der Unternehmen zu schulen sowie auch niedrig Qualifizierte oder bereits länger aus dem Arbeitsprozess ausgeschiedene Fachkräfte nachzuqualifizieren“ (Mesaros, Vanselow & Weinkopft, 2009, 32). Aufgrund der sich schneller ändernden Arbeitsanforderungen entsteht der Qualifizierungsbedarf innerhalb von Organisationen und vor allem am Arbeitsplatz direkt. „Berufliche Weiterbildung [sollte ...] deshalb zunehmend in den Arbeitsprozess integriert werden“, auch um sicherzustellen, dass sich Organisation und Mitarbeiter am Aufwand der Weiterbildung beteiligen, von der sie beide profitieren (BDA, 2015, 32). Sichergestellt kann dies vor allem werden, wenn Organisationen „diese Höher- und Weiterqualifizierung systematisch als innerbetrieblichen Rekrutierungskanal nutzen.“ Ein solch systematischer Ansatz ermöglicht es auch „die betriebsspezifischen Bedürfnisse besser zu berücksichtigen und somit das für das Unternehmen passgenaue Humankapital zu entwickeln“ (BDA, 2015, 42). Dieser Ansatz muss nicht nur die Entwicklung der fachlichen sondern auch der sozialen Kompetenzen und die Nutzung des Potentials beinhalten (Geighardt, 2005, 18). Aufgrund des oben dargestellten Fachkräftemangels und dessen prognostizierter weiterer Entwicklung im MINT-Bereich gewinnt der interne Rekrutierungskanal zunehmend an Bedeutung. „Die Investition in eine Um- oder Weiterqualifizierung über Teilqualifikation und Job-matching [... ist] vor diesem Hintergrund erfolversprechender als die Personalakquisition auf einem zunehmend angespannten Arbeitsmarkt“ (Prognos, 2012, 67). „Ziel ist [...] einen potenziellen Fachkräfteengpass auszugleichen durch Kompetenz- und Effizienzsteigerungen beim vorhandenen Personal“ (Suder & Killius, 2011, 18). Im Bereich der Kompetenzentwicklung werden durch den technologischen Fortschritt und die Digitalisierung mittel- und langfristig allerdings höhere Qualifikationsanforderungen gestellt werden, die durch die bisherige „Nachqualifizierung nicht ohne Weiteres ausgeglichen werden können“ (Heidemann, 2012, 4). Dies betrifft vor allem kleine und mittelständische Organisationen, die nicht die gleichen Möglichkeiten haben wie größere Organisationen (Mesaros, Vanselow & Weinkopf, 2009, 22-23).

Zudem wird sich das Potential der Umorientierung vor allem im beruflichen Bereich reduzieren. Dort ist mittel- bis langfristig von einer generellen Mangelsituation auszugehen, wodurch „alle Arbeitskräfte mittlerer Qualifikation bereits in ihrer angestammten Tätigkeit gebraucht werden“ (Prognos, 2015, 70). Deshalb ist eine Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen Linien- und Personalmanagement erforderlich, was durch das später dargestellte Modell geschehen soll. Zusätzlich wird durch ein solch systematisches Vorgehen ebenfalls die Komponente der Fachkräftebindung innerhalb der Organisation gestärkt (BDA, 2015, 42).

Das später entwickelte systemtheoretische Modell enthält einen solchen systematischen Ansatz. Der interne Rekrutierungskanal soll durch gezielte Aus- und Weiterbildung sowie verstärkte Zusammenarbeit zwischen dem Linien- und dem Personalmanagement auf der Grundlage des Business-Partnering Modells von Ulrich dazu beitragen, dass über mehrere Ebenen und einen längerfristigen Entwicklungsprozess ein systematisch-strategischer Ansatz gefunden wird. Hierdurch sollen die Auswirkungen des Fachkräftemangels auf organisationaler Ebene reduziert werden. Gleichzeitig soll der Fachkräftemangel dazu genutzt werden, die strategische Zusammenarbeit nach dem Modell von Ulrich stärker umzusetzen. Das Modell ermöglicht zudem durch den systematisch-strategischen Ansatz Qualifizierungsmaßnahmen zu nutzen, um eine Organisationskultur des lebenslangen Lernens voranzutreiben (Suder & Killius, 2011, 30).

Dabei unterstützt das Modell die schon seit längerem geforderte Fokussierung, weg von einer kurz- und hin zu einer mittelfristig orientierten Personalentwicklung; sie stellt einen wichtigen Ansatzpunkt dar um dem künftigen Fachkräftemangel in Organisationen entgegenzuwirken (Biersack, Kettner & Schreyer, 2007b, 6). Dieses Modell kann auch dazu genutzt werden, berufliche Perspektiven und Entwicklungsprozesse aufzuzeigen, die sowohl die Mitarbeitermotivation als auch die Zufriedenheit und Bindung positiv beeinflussen (Suder & Killius, 2011, 32).

Einen weiteren wichtigen Faktor zur Bekämpfung des Fachkräftemangels bieten Frauen. Im Jahr 2011 waren „rund 6,3 Millionen Frauen im erwerbsfähigen Alter [...] nicht berufstätig – viele mit mittlerer und hoher Qualifikation.“ Von den erwerbstätigen Frauen waren nur knapp mehr als die Hälfte (55%) Vollzeit tätig. Die durchschnittliche Wochenarbeitszeit von weiblichen Teilzeitkräften war mit 18,1 Stunden die geringste in allen damals 15 EU-Mitgliedsstaaten (Bundesministerium für Arbeit und Soziales, 2011, 20). Auch im Gesamtdurchschnitt arbeiten Frauen im Jahr 2012 mit 30,2 Stunden deutlich weniger als Männer mit 39,8 Stunden. Die Erwerbsbeteiligung von Männern ist in jeder Altersgruppe höher als bei Frauen (Prognos, 2015, 45). Geschlechtsübergreifend besteht aber ein positiver Zusammenhang zwischen Qualifikation und Erwerbsbeteiligung (Prognos, 2012, 30). Vor allem unter Berücksichtigung der mittlerweile höheren Bildungsbeteiligung von Frauen im Vergleich zu Männern wird das Potential einer höheren Erwerbsbeteiligung bei Frauen deutlich (Prognos, 2012, 72). Die gleiche Studie prognostiziert, dass „Frauen deutlich mehr als die Hälfte zur Minimierung des drohenden Arbeitskräftemangels beitragen [können] (2035: 62 Prozent). Im Handlungsfeld Arbeitsstunden, das sich primär an Teilzeitbeschäftigte richtet, decken Frauen mehr als 80% ab“ (Prognos, 2012, 73). Eine Studie aus dem Jahr 2016 stellt zudem fest, dass „rund ein Drittel des Beschäftigungswachstums [...] auf Frauen zurück[geht]“ (Bundesagentur für Arbeit, 2016, 4). Zusätzlich zum Ziel der höheren Erwerbsbeteiligung von Frauen ist eine Erhöhung des Fachkräftepotenzials von Frauen in „männertypischen Berufen“ anzustreben. Diese könnten „bei der Mehrzahl der von anhaltenden Fachkräftengpässen betroffenen Berufsgattungen“ – also mit

einem Männeranteil von mindestens 70% – gebraucht werden (Institut der Deutschen Wirtschaft, 2018b, 19). Besonders gilt dies bei den MINT-Berufen, da „Frauen in diesen Studiengängen und den entsprechenden Berufsfeldern unterrepräsentiert [sind]. Mit dem 'Nationalen Pakt für Frauen in MINT-Berufen' motiviert die Bundesregierung junge Frauen, Zukunftsberufe aus den Natur- und Ingenieurwissenschaften stärker für sich zu erschließen“ (Bundesministerium für Arbeit und Soziales, 2011, 22). Dies ist aufgrund der hohen Erwerbsbeteiligung von Männern im MINT-Bereich in Kombination mit der zusätzlichen Nachfrage nach MINT-Fachkräften durch die Digitalisierung von großer Bedeutung (Bundesagentur für Arbeit, 2016, 5), auch weil die Arbeitslosigkeit von Frauen in MINT-Berufen im Vergleich der Jahre 2015 und 2008 um 21% gesunken ist (Bundesagentur für Arbeit, 2016, 12). Alles in allem nimmt der Frauenanteil in MINT-Berufen zu, liegt aber mit 15% im deutlich unterdurchschnittlichen Bereich (Bundesagentur für Arbeit, 2016, 4), wobei der Frauenanteil mit dem Qualifikationsniveau leicht steigt (Bundesagentur für Arbeit, 2016, 7). Dies wird bereits bei der Wahl der MINT-Studienfächer deutlich, in dem Frauen insgesamt aber nur 28% ausmachen (Bundesagentur für Arbeit, 2016, 4). Der Frauenanteil im MINT-Bereich auf dem Qualifikationsniveau der beruflichen Bildung ist noch wesentlich geringer. Nur 17,9% der Chemikanten und Pharmakanten sind weiblich. Bei den Meistern in diesen Industrien sind es sogar nur 5,3%. Dies ist vor allem deshalb problematisch, weil „es sich bei der Chemie- und Pharmatechnik um die Berufsgattung mit den meisten sozialversicherungspflichtig Beschäftigten“ handelt (Institut der Deutschen Wirtschaft, 2018b, 19-20). Im technisch-beruflichen Bereich stellen Frauen insgesamt nur 8,4% aller sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten (Institut der Deutschen Wirtschaft, 2018b, 20). Aufgrund des geringen Frauenanteils bei Auszubildenden im MINT-Bereich (12%) ist hier keine Trendwende zu erwarten (Bundesagentur für Arbeit, 2016, 23).

In beiden Fällen könnte die Ausprägung und damit der Fachkräftemangel in diesem Bereich insgesamt geringer ausfallen, wenn Frauen im Allgemeinen und im Speziellen im MINT-Bereich eine höhere Erwerbsbeteiligung und eine höhere durchschnittliche Wochenarbeitszeit erzielen könnten (Prognos, 2012, 74-75). Über alle Bereiche hinweg geben Frauen als Hauptgrund (31%) die Betreuung von Kindern sowie die Pflege von Angehörigen für eine Teilzeitbeschäftigung an (Suder & Killius, 2011, 26). Die Bundesregierung versucht deshalb, die Betreuungsinfrastruktur und damit die Bedingungen für Frauen aber auch Familien zu verbessern. Sowohl teilzeitbeschäftigte als auch nicht berufstätige Frauen würden gerne beziehungsweise länger arbeiten (Bundesministerium für Arbeit und Soziales, 2011, 22). Neben den politischen Maßnahmen müssen vor allem auch Organisationen mit entsprechenden Organisationskulturen und Angeboten (beispielsweise Teilzeitangebot, flexible Arbeitszeiten und die Vereinbarkeit von Beruf und Familie) besonders Frauen – aber auch von Familien insgesamt – berücksichtigen (Institut der Deutschen Wirtschaft, 2018b, 25).

Hierzu muss einerseits die Politik Fortschritte bei den Rahmenbedingungen in den Bereichen der qualitativen Betreuung und im Bereich der Ganztagschulen erzielen (BDA, 2015, 39) und damit über die Fortschritte aus dem Kinderförderungsgesetz aus dem Jahr 2008 sowie dem Investitionsprogramm „Zukunft, Bildung und Betreuung“ – in dem der Ausbau von Ganztagschulen vorangetrieben wurde – weiter hinausgehen (Bundesministerium für Arbeit und Soziales, 2011, 22-23). Dadurch wird die Vereinbarkeit von Beruf und Familie verbessert und das Arbeitsangebot erhöht (Suder & Killius, 2011, 16). Nicht nur die Politik sondern auch „immer mehr Unternehmen erkennen die Bedeutung von Familienfreundlichkeit als wesentliches

Instrument gegen den Fachkräftemangel“ und unterstützen mit ihren Verbänden die Initiative familienbewusste Arbeitszeiten gemeinsam mit der Politik (Bundesministerium für Arbeit und Soziales, 2011, 24). Die Flexibilisierung der Arbeitszeit spielt dabei trotz zusätzlicher Betreuungsangebote eine wichtige Rolle (Suder & Killius, 2011, 27), auch weil dadurch familiär bedingte Erwerbsunterbrechungen reduziert werden (VDI / IW, 2008, 25). Durch eine flexible Arbeitszeitgestaltung, die durch staatliche Betreuung und individuell-organisatorische Aspekte ermöglicht wird, können qualifizierte Männer und Frauen gewonnen und langfristig gebunden werden (BDA, 2015, 39). Auf individueller Organisationsebene ist dies vor allem unter dem Gesichtspunkt relevant, dass flexible Arbeitszeit ein wichtiger Wettbewerbsfaktor für begehrte Fachkräfte ist (BDA, 2015, 44). Erkennen lässt sich hieran auch, dass sich die Machtverhältnisse zwischen Organisationen und Mitarbeitern verschieben (Hörnschemeyer & Jánszky, 2014, 45) und individuelle Arbeits- und Entwicklungsmöglichkeiten an Gewicht gewinnen (Hörnschemeyer & Jánszky, 2014, 23-24); in Zukunft wird dabei vor allem das Potential von Mitarbeitern im Vordergrund stehen (Hörnschemeyer & Jánszky, 2014, 33). Um dies sicherzustellen muss sich die Zusammenarbeit zwischen Personalabteilung und Führungskräften weiterentwickeln (Hörnschemeyer & Jánszky, 2014, 45), was mit dem unten dargestellten Modell ermöglicht wird. Die flexible Gestaltung von Arbeitszeit kann dazu führen, dass die Wochenarbeitszeit von Teilzeitbeschäftigten steigt und diese einer Vollzeit näheren Beschäftigung nachgehen können. Nach einer Prognose kann die Lücke des Fachkräftemangels im Jahr 2040 um rund 630.000 Personen reduziert werden, im Jahr 2020 um ca. 960.000 (Prognos, 2015, 72-73) – siehe Abbildung A59. Die Erwerbsbeteiligung dieser Gruppen kann erhöht werden durch Flexibilisierung der Arbeitszeit in Kombination mit einer „Verbesserung der Work Life Balance, durch Förder- und Weiterbildungsmaßnahmen für Mütter zum Wiedereinstieg in das Erwerbsleben oder für ältere Menschen zum längeren Verbleib im Erwerbsleben“ (Prognos, 2015, 71). Der drohende Arbeitskräftemangel ist dadurch langfristig um zusätzlich rund zwei Millionen Personen zu verringern. Die Erhöhung der Erwerbsbeteiligung liefert den „höchsten quantitativen Beitrag zur Vermeidung des ansonsten drohenden Fachkräftemangels. Die Maßnahme greift sowohl bei Personen mit einem Berufsabschluss (1,5 Millionen Personen) als auch bei Hochschulabsolventen (470.000 Personen)“ (Prognos, 2015, 71) – siehe Abbildung A60. Organisationen können vor allem dann mit flexibler Arbeitszeit erfolgreich sein, wenn diese „durch eine familiengerechte Arbeitsorganisation, die die Bedeutung von Familienaufgaben anerkennt und den Bedürfnissen von Müttern und Vätern – aber auch von Personen mit einer Betreuungsverpflichtung gegenüber pflegebedürftigen Angehörigen – gerecht wird“ (Suder & Killius, 2011, 27). Hierbei könnte auch eine Umorientierung weg von der stundenmäßigen Arbeitszeit hin zu einer endproduktfokussierten Arbeitszeit stehen (Suder & Killius, 2011, 27).

Ein weiterer Aspekt der Bekämpfung des Fachkräftemangels ist ein Fortschritt in der Arbeitsorganisation. Hierzu zählt „eine stärkere Konzentration von Fachkräften auf ihre Kompetenzbereiche. Dabei geht es darum, die Arbeitsorganisation so zu gestalten, dass insbesondere Mangelberufsgruppen wie Ärzte oder MINT-Fachkräfte von administrativen Aufgaben weitgehend entlastet werden“ (Suder & Killius, 2011, 40). Neben dieser tätigkeitsbezogenen Herangehensweise müssen bei der Arbeitsorganisation organisationsspezifische Rekrutierungsstrategien, vor allem aber die Qualitätsverbesserung in Aus- und Weiterbildung berücksichtigt und integriert werden (Heidemann, 2012, 26). Beide müssen auf der Ermittlung des Personal- und Qualifikationsbedarfs in Kombination mit einer internen Personalentwicklung basieren. Langfristig kann diese erfolgreich sein, wenn dadurch

lebenslanges Lernen, die Bindung des Personals an die Organisation und die Innovationsfähigkeit sowie die Attraktivität der Organisation sichergestellt werden (Heidemann, 2012, 34). Durch das später dargestellte Modell wird auch zu diesem Bereich ein Beitrag geleistet.

Die gerade dargestellten Aspekte spielen in einem vom demografischen Wandel geprägten Land wie Deutschland vor allem auch bezüglich älterer Mitarbeiter eine wichtige Rolle. Für die weitere Erhöhung der Erwerbsbeteiligung älterer „ist insbesondere die im Rahmen des RV Leistungsverbesserungsgesetzes beschlossene abschlagsfreie Rente ab 63 nach 45 Beitragsjahren“ kontraproduktiv (BDA, 2015, 52) und führt zu negativen Auswirkungen (Institut der Deutschen Wirtschaft, 2015, 25-26); hierdurch sinkt die Zahl potentiell älterer Erwerbstätiger. Mit dieser Entscheidung wendet sich die Politik von ihrer vorherigen Strategie ab, ältere Erwerbstätige länger auf dem Arbeitsmarkt zu halten (Bundesministerium für Arbeit und Soziales, 2011, 17). Zudem stellt diese politische Entscheidung Organisationen vor größere Herausforderungen, da es „bei der Beschäftigung älterer Mitarbeiter [...] nicht zuletzt darauf an[kommt], die Motivation von Menschen aufrechtzuerhalten, die wissen, dass sie bald aus dem Arbeitsleben ausscheiden oder es könnten, falls sie wollten“ (Suder & Killius, 2011, 24). Möglichkeiten für die Organisationen nach dieser politischen Entscheidung ältere Erwerbstätige zu halten wären ein altersangemessenes Arbeitstempo, Vertrauensarbeitszeit, Jobsharing, flexible Pausenzeiten (Suder & Killius, 2011, 24), Weiterbildungsangebote, die Übertragung anderer Arbeitsaufgaben sowie Maßnahmen zum Arbeits- und Gesundheitsschutz (Mesaros, Vanselow & Weinkopf, 2009, 33). Der Gesundheitszustand älterer Erwerbstätiger hat sich durch ein gutes Gesundheitsmanagement verbessert und eine längere Erwerbsbeteiligung ermöglicht (BDA, 2015, 33). Vor allem aufgrund der Tatsache, dass im Jahr „2015 fast jede dritte sozialversicherungspflichtig beschäftigte MINT-Fachkraft 50 Jahre oder älter“ ist (Bundesagentur für Arbeit, 2016, 16), hat die Gruppe der älteren Erwerbstätigen ein wichtiges Ausmaß für Organisationen erreicht, vor allem weil der Anteil von MINT-Fachkräften zwischen 55 und 62 Jahren sogar gestiegen ist (Institut der Deutschen Wirtschaft, 2015, 56). Hierdurch wird deutlich, dass „die abschlagsfreie Rente ab 63 die in der Vergangenheit sehr erfolgreichen Anstrengungen konterkariert, die Beschäftigung Älterer zu erhöhen, sie entzieht dem Arbeitsmarkt auch noch insbesondere in den bereits von Fachkräftengpässen besonders gezeichneten MINT-Berufen dringend benötigte qualifizierte Arbeitskräfte – insbesondere Facharbeiter – und schadet damit auch der langfristigen Innovationskraft Deutschlands“ (Institut der Deutschen Wirtschaft, 2015, 58). Dennoch hat „der Anteil älterer Mitarbeiter in den Betrieben [...] in den vergangenen Jahren deutlich zugenommen“; dies basiert einerseits auf der Rekrutierung älterer Arbeitsloser und andererseits auf späteren Renteneintritten, hier besonders bei Frauen zwischen 65 und 70 in technischen Berufen (Institut der Deutschen Wirtschaft, 2018b, 21).

Das Bundesministerium für Arbeit und Soziales ist seit längerer Zeit davon überzeugt, dass „mittel- und auch langfristig [...] die gezielte Qualifizierung von Arbeitslosen aller Alters- und Qualifikationsgruppen, ihre Reintegration in den ersten Arbeitsmarkt und die Förderung der beruflichen Mobilität eine hohe Bedeutung für die Sicherung des Fachkräftebedarfs“ haben; gleiches gilt für die Förderung von Menschen mit Behinderung (Bundesministerium für Arbeit und Soziales, 2011, 19). Möglich ist dies jedoch nur, wenn die Potentiale von Arbeitslosen durch eine passgenaue Beratung, Vermittlung, Aktivierung und Förderung durch Arbeitsagenturen verbessert und dadurch zu einer Verringerung von Fachkräftengpässen beigetragen werden kann (BDA, 2015, 54). Grundlage dafür muss „ein systematisches, umfassendes, strukturiertes Profiling

[sein], um auch persönliche, berufsübergreifende Kompetenzen zu erfassen“ (BDA, 2015, 55). Durch ein solches Vorgehen könnte die Zahl der MINT-Arbeitslosen (230.000) weiter sinken. Von ihnen haben rund zwei Drittel eine Qualifikation auf Facharbeiterniveau und das restliche Drittel ist jeweils zu gleichen Teilen Spezialist (Techniker, Meister oder Bachelor-Qualifikationen) beziehungsweise Experte (mit einer mindestens vierjährigen akademischen Ausbildung) (Bundesagentur für Arbeit 2016, 10).

Weiteres Potential zur Reduktion des Fachkräftemangels bieten Menschen mit Migrationshintergrund und die Zuwanderung nach Deutschland. Die erste Gruppe spielt bei der Fachkräftesicherung deshalb eine wichtige Rolle, weil „ihr Anteil an der Gesamt- und der Erwerbsbevölkerung [...] rd. 20% [beträgt]. Über ein Drittel (36%) der Arbeitslosen hat ausländische Wurzeln“ (BDA, 2015, 57).

Großes Potential zur Reduktion des Fachkräftemangels bieten ausländische Hochschulabsolventen deutscher Hochschulen. Von ihnen kehren viele in ihr Ursprungsland zurück, weil ihre Aufenthaltsgenehmigungen mit dem Studium enden. Diese Gruppe ist für den deutschen Arbeitsmarkt besonders interessant, weil eine große Zahl einen technisch ausgerichteten Abschluss hat (Mesaros, Vanselow & Weinkopf, 2009, 29); in technischen Fachkräfte- und naturwissenschaftlichen Expertenberufen arbeiten bereits viele Personen ohne deutsche Staatsangehörigkeit (Institut der Deutschen Wirtschaft, 2018b, 21). Von allen ausländischen Hochschulabsolventen nimmt nur rund die Hälfte eine Beschäftigung in Deutschland auf. „Dabei sind internationale Absolventen deutscher Hochschulen ideale Zuwanderer, denn sie verfügen über einen deutschen Hochschulabschluss, Sprachkenntnisse und sind weitgehend sozial integriert“ (BDA, 2015, 63). Ein erleichterter Zugang zum deutschen Arbeitsmarkt durch die Verbesserung von gesetzlichen Voraussetzungen wäre ein dazu erforderlicher Schritt (Bundesministerium für Arbeit und Soziales, 2011, 34).

Der Fokus sollte neben dem Bereich der Studierenden auch mehr auf junge Menschen mit Grundqualifikationen für eine betriebliche Ausbildung gelegt werden, um sie nach ihrem Abschluss für eine Tätigkeit in Deutschland zu gewinnen. Diese Vorgehensweise war in der Vergangenheit vor allem im Bereich der Fachkräfte aus China – und hier vor allem im Bereich mit Hochschulabschluss – erfolgreich. Berücksichtigt wird hier zudem, dass Deutschland im Vergleich zu englischsprachigen Ländern im Wettbewerb um Fachkräfte benachteiligt ist. Dies kann durch eine gute Ausbildung ausgeglichen werden (Institut der Deutschen Wirtschaft, 2018a, 3).

Die Zuwanderung von Fachkräften ist derzeit ein omnipräsentes Thema. Zunehmend ist ein Bewusstsein dafür vorhanden, dass selbst wenn inländische und bereits oben beschriebene Potentiale ausgeschöpft sind, Deutschland „mittel- bis langfristig noch stärker als bislang auf qualifizierte Zuwanderung angewiesen [ist]“ (BDA, 2015, 5). Qualifizierte Zuwanderung kann nicht nur eine Reduktion des Fachkräftemangels bewirken, sondern auch dazu beitragen, dass der demografische Wandel verlangsamt wird. Zuwanderer sind im Durchschnitt jünger (Institut der Deutschen Wirtschaft, 2017a, 1). Dies gilt vor allem für den Westen Deutschlands, da er weniger Demografiefestigkeit vorweist (Institut der Deutschen Wirtschaft, 2015, 52). Vor allem das Ausscheiden der Babyboomer-Jahrgänge aus der Erwerbstätigkeit verbunden mit der Tatsache, dass die geburtenschwachen Jahrgänge die entstehenden Lücken nicht ausfüllen können, lässt offensichtlich werden, dass die deutsche Wirtschaft für Wachstum und Wohlstand zunehmend auf ausländische Fachkräfte angewiesen ist. Zudem wurde festgestellt, dass „in den letzten Jahren ein Beschäftigungsaufbau stattgefunden [hat], der ohne Zuwanderung in dieser Form kaum zu

realisieren gewesen wäre“ (Institut der Deutschen Wirtschaft 2018, 1).

„Deutschland muss [aufgrund des demografischen Wandels ...] ein attraktives Ziel für Hochqualifizierte aus dem Ausland bleiben. Und damit sind insbesondere auch exzellente Facharbeiter und nicht nur Hochschulabsolventen gemeint“ (BDA, 2015, 5). Um dies sicherzustellen muss die Politik klare Signale setzen und „noch mehr die Vorteile und positiven Effekte qualifizierter Zuwanderung und nachhaltiger Integration in den Vordergrund“ stellen und dies auch im Ausland glaubhaft vermitteln (BDA, 2015, 56). Hierzu ruft die Politik bereits im Jahr 2008 eine Initiative ins Leben, das „Aktionsprogramm der Bundesregierung – Beitrag der Arbeitsmigration zur Sicherung des Fachkräftebedarfs in Deutschland“, welches durch die „Bündelung von Maßnahmen und unter Beteiligung von Bund, Ländern, Unternehmen, Sozialpartnern und weiterer Akteure die künftige Fachkräftebasis zu sichern“ versucht (Mesaros, Vanselow & Weinkopf, 2009, 27). Damit reagiert die Politik auf seit längerem absehbare Entwicklungen und Hinweise. Danach wird eine Zunahme des Fachkräftemangels vor allem im Hochschul- und Fachhochschulbereich in den Fachrichtungen „Informatik, Mathematik, Physik, Chemie, aber auch andere im Bereich der personenbezogenen Dienstleistungen (z.B. Altenpflege)“ vorhergesehen und ein Gesamtkonzept arbeitsmarktorientierter Zuwanderung gefordert (Hönekopp, Menck & Straubhaar, 2001, 4). „Gerade in diesen Berufen, die alle starke Engpässe aufweisen, können internationale Fachkräfte einen größeren Beitrag zur Entspannung auf dem Arbeitsmarkt leisten“ (Institut der Deutschen Wirtschaft, 2018b, 21). Eine arbeitsmarktorientierte Zuwanderung bietet die Möglichkeit durch den Zuzug ausländischer Fachkräfte Engpässe und Lücken zu reduzieren und die Folgen der demographischen Entwicklung abzumildern. Möglich ist dies jedoch nur, wenn Deutschland im internationalen Wettbewerb um ausländische Fachkräfte weitere Fortschritte erzielt (Mesaros, Vanselow & Weinkopf, 2009, 29). Aus diesem Grund macht die Bundesregierung im Jahr 2011 darauf aufmerksam, dass sie „durch die Ausgestaltung des Zuwanderungsrechts die Attraktivität Deutschlands für Hochqualifizierte steigern [und ...] bürokratische Hindernisse für qualifizierte Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer [...] abzubauen [sowie ...] die Rahmenbedingungen für ihre Niederlassungs- und Aufenthaltserlaubnis zu verbessern“ gedenkt (Bundesministerium für Arbeit und Soziales, 2011, 32). Dabei soll ein „systematischer an den Bedürfnissen des deutschen Arbeitsmarktes ausgerichtet[er] und nach zusammenhängenden, klaren, transparenten und gewichteten Kriterien wie Bedarf, Qualifizierung und Integrationsfähigkeit“ gestalteter Ansatz geprüft werden (Bundesministerium für Arbeit und Soziales, 2011, 32). Das in der Zwischenzeit auf den Weg gebrachte Zuwanderungsgesetz aus dem zweiten Halbjahr 2019 wird in dieser Arbeit nicht mehr berücksichtigt, da die Verabschiedung des Gesetzes nach Abschluss der Literatur- und Quellenrecherche erfolgte.

Dieses Gesetz sowie weitere Prognosen zur Entwicklung und den Auswirkungen werden hier auch deshalb nicht weiter betrachtet, weil einerseits die verwendeten Studien einen umfassenden Einblick in die (prognostizierte) Entwicklung des Fachkräftemangels sowohl im Allgemeinen als auch im MINT-Bereich mit dessen Vorreiterrolle geben. Andererseits dienen die Entwicklung und die Auswirkungen des Fachkräftemangels im später entwickelten System als externer Einflussfaktor. Dieser erzeugt externen Druck auf die einzelnen Kreisläufe und damit auf das Gesamtsystem. Dadurch wird nach der oben dargestellten Systemtheorie auch ein Anpassungsdruck hervorgerufen. Für das später entwickelte Modell sind Existenz und starke Ausprägung des externen Drucks durch den Fachkräftemangel sehr förderlich. Wie dargestellt sind die verschiedenen Branchen im MINT-Bereich unterschiedlich stark betroffen und es liegen

Unterschiede bei den Situationen einzelner Organisationen im gleichen Bereich vor. Weitere Einzelheiten des Fachkräftemangels und seiner Entwicklung können im später entwickelten Modell nicht genauer berücksichtigt werden und finden hier deshalb keine genauere Darstellung. Die Fokussierung liegt auf den internen Bestandteilen der Kreisläufe und damit auf den verwendeten Kreislaufbestandteilen. Diese sind Kernpunkt dieser Arbeit und sind für die Erarbeitung des systemtheoretischen Entwicklungsmodells besonders relevant.

Einen Beitrag zur besseren Einschätzung der Qualifikation von potentiellen Zuwanderern und Deutschen könnten Verbesserungen in der Anerkennung von im Ausland erworbenen beruflichen und akademischen Qualifikationen und Abschlüssen sein. Durch geeignete Bewertungsmaßstäbe und Bewertungsverfahren können diese auf dem deutschen Arbeitsmarkt besser eingesetzt werden. Durch das geplante „Gesetz zur Verbesserung der Feststellung und Anerkennung im Ausland erworbener Berufsqualifikationen [...] soll die Erschließung der Qualifikationspotenziale von Migrantinnen und Migranten verbessert und deren qualifikationsadäquate Integration in das Erwerbsleben gefördert werden“ (Bundesministerium für Arbeit und Soziales, 2011, 31). Dies war vor allem zum Ende der 2000er Jahre wichtig, da Deutschland im internationalen Vergleich zu diesem Zeitpunkt wenige Fachkräfte aus dem Ausland gewinnen konnte, was vor allem an den damaligen Zuwanderungsbedingungen und -voraussetzungen festgemacht wurde (Suder & Killius, 2011, 16). Die schon länger und kontinuierlich geforderten besseren Zuwanderungsrahmenbedingungen (Institut der Deutschen Wirtschaft, 2015, 50) haben durch deren Umsetzung dazu beigetragen, dass Deutschland für international mobile Fachkräfte attraktiv ist (Institut der Deutschen Wirtschaft, 2018a, 3). Der Großteil des Zuwachses ausländischer Beschäftigter von 1,28 Millionen zwischen Juni 2012 und Juni 2017 war von EU-Zuwanderern geprägt (889.000 EU) und weniger von Beschäftigten mit einer Drittstaatenangehörigkeit. Die Integration von EU-Zuwanderern gelingt zudem besser als bei Personen aus Drittstaaten. Da die anderen EU-Staaten ebenfalls vom demografischen Wandel betroffen sind, ist das Zuwanderungspotential aus diesen Staaten allerdings begrenzt (Institut der Deutschen Wirtschaft, 2018a, 1). Problematisch hierbei ist allerdings, dass obwohl in Entwicklungs- und Schwellenländern qualifizierte Fachkräfte – wie beispielsweise die „mehr als 4 Mio. Chinesen im Alter zwischen 25 und 29 Jahren [, die] über einen Universitätsabschluss im MINT-Bereich“ verfügen – nur bedingt für multinationale Organisationen geeignet sind, was vor allem an der Kommunikation aber auch an den schnell steigenden Gehältern in deren Heimatländern liegt (Suder & Killius, 2011, 44). Damit zeigt sich, dass die Zuwanderung, die theoretisch keinen Grenzen unterliegt (Prognos, 2012, 72), in der Praxis doch begrenzt ist. Im Bereich von Ingenieuren wird – obwohl die Anwerbung von ausländischen Ingenieuren wichtig erscheint – diese vor allem von größeren Organisationen genutzt, in denen Englisch gesprochen wird (VDI / IW, 2008, 27). Durch die begrenzte Integrationsmöglichkeit von potentiellen Zuwanderern in den deutschen Arbeitsmarkt zeigt sich die seit längerem vorgetragene Warnung, dass Zuwanderung nicht als „ein Allheilmittel für wirtschaftspolitische Defizite“ gesehen werden kann (Hönekopp, Menck & Straubhaar, 2001, 3) und diese nicht die notwendigen Veränderungen bewirken kann (Hönekopp, Menck & Straubhaar, 2001, 8). Besser möglich ist dies allerdings dann, wenn die Qualifikation und das Herkunftsland der Zuwanderer berücksichtigt werden. So gibt es „Länder mit einem sehr hohen Anteil von rund der Hälfte und mehr an Personen in Spezialisten- und Expertentätigkeiten, die einen Hochschul- oder betrieblichen Fortbildungsabschluss, wie den Meister, voraussetzen, und einem geringen Anteil von Personen in einfachen Helfertätigkeiten von

unter einem Fünftel“ vorweisen. Dies trifft vor allem auf die USA, China und Indien zu (Institut der Deutschen Wirtschaft, 2018a, 2).

Alles in allem kann die Kombination der Zuwanderung von Personen mit niedrigerem Qualifikationsniveau und der damit verbundenen Steigerung des Überangebot an bestimmten Tätigkeiten beziehungsweise Tätigkeitsmöglichkeiten in Verbindung mit der teilweise niedrigeren Quote an sozialversicherungspflichtig Beschäftigten dazu führen, dass es zu einer gesteigerten Nachfrage nach personalintensiven Dienstleistungen kommt – wie beispielsweise Kinderbetreuung, haushaltsnahe Dienstleistungen u.ä. – wodurch das Ausmaß des Fachkräftemangels in diesem Bereich sogar noch weiter steigt. Diese sogenannten Zweitrundeneffekte treten aber auch bei qualifikationsadäquater Zuwanderung auf (Prognos, 2015, 38). Auch wenn, wie bereits oben thematisiert, die Zuwanderung theoretisch unbegrenzt ist, so wird angenommen, dass Zuwanderung den Fachkräftemangel auf dem „deutschen Arbeitsmarkt von fast vier Millionen Personen im Jahr 2040 damit nicht weiter reduzieren“ (Prognos, 2015, 74), sondern lediglich dazu beitragen kann, diesen nicht noch deutlich höher steigen zu lassen“ (Prognos, 2012, 71).

Die dargestellten unterschiedlichen Maßnahmemöglichkeiten und deren Umsetzung zur Bekämpfung des Fachkräftemangels zeigen laut der Prognos-Studie aus dem Jahr 2012 bereits Wirkung. Für das Jahr 2035 geht sie im Vergleich zu ihrer Vorgängerstudie von einer nun geringeren, aber dennoch von einer Fachkräftelücke von 4,0 Millionen Personen aus. Deutliche Fortschritte sieht die Studie in den Bereichen der Zuwanderung und der Bildungsbeteiligung, „die nun einen erheblichen Beitrag dazu leisten, den zukünftigen Fachkräftebedarf zu decken“ (Prognos, 2012, Vorwort). In dieser Prognose wird aber angenommen, dass die „notwendige Konsolidierung der Staatsfinanzen in vielen Ländern mit entsprechend geringerem weltwirtschaftlichem Wachstum dämpfend auf die Arbeitskräftelücke in Deutschland“ wirkt (Prognos, 2012, 1) aber „aufgrund der deutschen Wirtschaftsstruktur und der demografischen Entwicklung [...] der Fachkräftebedarf aber langfristig bestehen bleiben“ wird (Prognos, 2012, 100). Fortschritte bei der Bekämpfung des Fachkräftemangels sind laut dieser Studie auch erzielt worden bei der Erwerbsintegration von Personen ohne berufliche Bildung, bei der Erhöhung der Bildungsbeteiligung und bei der Studierendenquote. Wie bereits beim prognostizierten Ausmaß des Fachkräftemangels zeigt sich, dass vor allem ein größerer Mangel bei beruflich qualifizierten Personen vorliegen wird, weshalb sich um diese Thematik mehr gekümmert werden muss (Prognos, 2012, 2). Die erzielten Fortschritte bei der prognostizierten Reduktion des Fachkräftemangels dürfen „nicht dazu veranlassen, die Bemühungen zur Fachkräftesicherung ruhen zu lassen [... da] aktuell ein erhebliches Fachkräftedefizit [vorliegt und sich zeigt], dass trotz aller Gegenmaßnahmen das Defizit noch steigen wird“ (Prognos, 2012, Vorwort). Veränderungsnotwendigkeiten werden in vier Handlungsfeldern gesehen: „eine Erhöhung der Erwerbsbeteiligung, eine veränderte Bildungsbeteiligung, die sich jetzt jedoch verstärkt auf die berufliche Ausbildung konzentrieren sollte und nicht mehr nur einen höheren Anteil an Hochschulabsolventen zum Ziel hat [...] und] eine moderate Verlängerung der durchschnittlichen wöchentlichen Arbeitszeit und Weiterbildungsmaßnahmen“ (Prognos, 2012, 2). Dabei spielen der qualifikatorische Mismatch von Personen im Bereich ohne berufliche Bildung und der daraus resultierenden Arbeitslosigkeit sowie die Arbeitsbeteiligung von Frauen eine wichtige Rolle. „Insgesamt können Frauen mehr als die Hälfte zur Minimierung des drohenden

Arbeitskräftemangels beitragen. Im Handlungsfeld Arbeitsstunden, das sich primär an Teilzeitbeschäftigte richtet, decken Frauen mehr als zwei Drittel ab. Ebenso müssten rund 1,2 Millionen Frauen bis 2035 eine Erwerbstätigkeit aufgenommen haben. Dementsprechend müssen die Rahmenbedingungen für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf verbessert werden“ (Prognos, 2012, 100). Die Nachfolgestudie aus dem Jahr 2015 sieht durch die gleichen Handlungsfelder sogar die Möglichkeit, dass der Fachkräftemangel vermieden werden kann (Prognos, 2015, 101), da sie das Potential haben den Fachkräftemangel im Jahr 2040 um rund 3,8 Millionen zu senken (Prognos, 2015, 69) – siehe Abbildung A61. Eine von der Bundesagentur für Arbeit veröffentlichte Publikation zum Thema „Perspektive 2025: Fachkräfte für Deutschland“ geht nach einer umfassenden Analyse von ungenutzten Potentialen davon aus, dass durch verschiedene Maßnahmen eine Reduktion des Fachkräftemangels von mindestens 2,65 Millionen möglich ist (Suder & Killius, 2011, 14-15) – siehe Abbildung A62.

Im Bereich qualifizierter Fachkräfte verweist eine andere Studie darauf, dass eine höhere Effizienz qualifizierter Fachkräfte trotz der rückläufigen absoluten Zahl an verfügbaren Fachkräften eine Kompensation ermöglicht (Suder & Killius, 2011, 15). Bildungsinvestitionen sollten dazu genutzt werden um zusätzlich einen zahlenmäßigen Zuwachs bei Fachkräften zu erzielen. Die Maßnahmen der Politik können aber nur dann zu den gewünschten Erfolgen führen, wenn mit den Organisationen an einem Strang gezogen wird (Deutscher Industrie- und Handelskammertag 2007, 4).

Auch Organisationen müssen – wie sie dies seit längerem machen – den Fachkräftemangel mit großem Einsatz angehen (Deutscher Industrie- und Handelskammertag 2007, 4). Entsprechend dem seit längerem geforderten Gesamtkonzept zur Bekämpfung des Arbeitskräftemangels (Hönekopp, Menck & Straubhaar, 2011, 18) müssen Organisationen aus eigenem Interesse den Fachkräftenachwuchs verstärkt berücksichtigen (Bundesministerium für Arbeit und Soziales, 2011, 8). Auf der Basis eines strategischen Gewichtes von Personalthemen sollen die Chancen, Potenziale und Talente von Fachkräften genutzt (Suder & Killius, 2011, 9) und systematisch-strategische Konzepte angewendet werden. Diese Herausforderungen der Organisationen sind die entscheidende Grundlage für die Entwicklung eines systemtheoretischen Modells in dieser Arbeit. Zentraler Bereich ist hierbei das Business-Partnering.

Sicher ist, dass alle Akteure an einem Strang ziehen müssen um den Fachkräftemangel zu reduzieren oder im Idealfall sogar zu vermeiden. Konkrete Hinweise für Personalentscheidungen von Organisationen können die Prognosen jedoch nicht geben. Organisationen „müssen ihre Entscheidungen über die Einstellung von Arbeitskräften und die Nutzung von Qualifikationen im Rahmen ihrer geschäftspolitischen Strategien vor dem Hintergrund von Branchenerwartungen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen treffen“ (Heidemann, 2012, 22). Der Faktor Personal muss als höchste Priorität und als entscheidender Wettbewerbsfaktor gesehen werden. „Der Personalbereich muss flächendeckend als Mitgestalter und Partner der Unternehmensstrategie zu einer noch wichtigeren Säule für die Unternehmensentwicklung werden“ (Suder & Killius, 2011, 53). Bei Personalabteilungen setzt dies voraus, dass sie sich „in ihrem Denken und ihrer Struktur verändern, um den neuen strategischen Anforderungen gerecht zu werden“ (Hörnschemeyer & Jánzky, 2014, 12). Einhergehen muss es mit einem „schnellen Umschwung eines bisherigen Nachwuchsüberschusses zu einem deutlichen Fachkräftemangel“ auf den viele Organisationen nicht vorbereitet sind (Heidemann, 2012, 24). Personalverantwortliche und Linienmanagement in Organisationen müssen einen Weitblick entwickeln und sich bei den möglichen Maßnahmen an

einer langfristigen Organisationsstrategie und Einschätzung orientieren. Dabei bedarf es einer Abkehr von der bisher üblichen Personalplanung (Suder & Killius, 2011, 53). Dabei muss der erste Schritt das Schaffen von Transparenz sein. Dazu bedarf es einer systematischen Bestandsaufnahme von Personalstamm und Personalbedarf sowie detaillierter Prognosen zur Bedarfsentwicklung unter den Gesichtspunkten Qualifikation, Kompetenzen, Berufserfahrung und Standorten. Dabei ist ein Vergleich mit dem aktuellen Personalbestand unter zusätzlicher Berücksichtigung von Alter, demografischer Entwicklung und potentielltem Mangel in der Organisation erforderlich um Personallücken erkennen und um zukünftig vorausschauend agieren zu können (Suder & Killius, 49-50).

Für Organisationen ergibt sich hier eine schwierige Aufgabe. Bisläng verfügen „nur wenige Unternehmen über die notwendigen Prozesse und Instrumente für eine zukunftsgerichtete Personalplanung. Um sich künftig im Wettbewerb um knappere Personalressourcen zu behaupten, werden Unternehmen in vielen Fällen entsprechende Fähigkeiten erst entwickeln und in ihren Organisationen verankern müssen“ (Suder & Killius, 49-50). Bei diesen Herausforderungen soll das in dieser Arbeit entwickelte Modell die Organisationen unterstützen; es berücksichtigt, dass die Personalstrategie der Organisationsstrategie folgt und deren Vorgaben durch geeignete Maßnahmen und Herangehensweisen im Rahmen der Personalstrategie zu einer bestmöglichen Umsetzung führen. Einerseits ist dadurch zu erzielen, dass Fachabteilungen eine Hauptverantwortung im Planungsprozess übernehmen, von der Personalabteilung unterstützt werden und mit dieser koordinativ und kooperativ zusammenarbeiten verbunden mit der Entwicklung und Anwendung strukturierter und standardisierter Prozesse (Suder & Killius, 49-50). Andererseits ist dies durch „eine weitgehend integrierte Personal- und Strategieplanung [möglich.] [...] Hier unterstützen Personal- und Finanzabteilung die Fachabteilungen als vollwertige Partner in deren Strategieplanung“ (Suder & Killius, 2011, 49-50). Unter dem Gesichtspunkt des Fachkräftemangels ist dies deshalb zu favorisieren, weil Organisationen aufgrund fehlender Fachkräfte „eine große Expertise in der Schnell-Qualifizierung von minder geeigneten Kandidaten aufbauen“ müssen, was mit einer wertschätzenden, fast familiären Organisationskultur mit langfristig authentischem Kulturwandel einhergehen muss (Hörnschemeyer & Jánosky, 2014, 13). Zu bedenken haben Organisationen dabei, dass „die Anwerbung im Ausland in Konkurrenz steht zu Maßnahmen der internen Personalentwicklung und der Rekrutierung im Inland“ (Hönekopp, Menck & Straubhaar, 2001, 10). Ein möglicher Entwicklungsprozess hin zu diesem Ansatz soll durch das später entwickelte Modell geleistet werden.

2.2.4. Der aktuelle Stand des Business-Partnerings

Alles in allem lässt sich zum aktuellen Stand des Business-Partnerings im internationalen Umfeld sagen – wie dies von Boudreau und Lawler 2009 erneut festgestellt wurde –, dass das Personalmanagement zwar die Rolle eines strategischen Partners in Organisationen inne hat, die Umsetzung jedoch variiert und nicht voll ausgeprägt ist (Khan 2014, 2). Vergleichbar ist die Situation in Deutschland. Das Modell von Ulrich ist zwar weit verbreitet, der Erfolg des Modells hat sich jedoch oft nicht eingestellt (Schränk, 2014, 1-2). Dies verdeutlicht, dass wissenschaftliche Forschungsergebnisse in der Personalpraxis oft nicht ankommen (Deutsche Gesellschaft für Personalführung, 2013, 1). Dies kann einerseits darauf zurückgeführt werden, dass das Modell für das europäische Personalmanagement als unpassend angesehen wird. Andererseits ist aber auch

möglich, dass trotz des Wandels Mitte der 2000er Jahre viel Nachholbedarf bei den benötigten Kompetenzen besteht (Claßen & Kern, 2010, 46-48). So gaben in einer Studie aus dem Jahr 2005 36,9% der Befragten an, die Rolle des Business-Partners zu haben. 86,2% waren der Meinung, „dass es wichtig ist, diese Rolle zukünftig ausfüllen zu können“ (Schrank, 2014, 81). Hierzu müssen aber Grundlagen aufgearbeitet werden um die Lücke zwischen Theorie und Realität schließen zu können. Das Personalmanagement erkennt dies selbst an. In einer Befragung aus dem Jahr 2014 über „den strategischen Einfluss ihrer HR-Einheit auf das gesamtorganisatorische Handeln“ stufen ihn nur 13% als sehr hoch und 40% als hoch ein. Der zusammengenommene Wert von 53% zeigt, dass es im Vergleich zu der vorherigen Befragung aus dem Jahr 2010 einen Fortschritt gibt. Damals liegt der zusammengefasste Wert nur bei 42%. Eine Verbesserung im strategischen Einfluss wird hierdurch belegt. Im Jahr 2014 geben 14% der Befragten an, dass sie einen geringen und 3% sogar einen sehr geringen Beitrag des Personalmanagements wahrnehmen. Hier kann – im Gegensatz zu den sehr hohen und hohen Angaben – keine Verbesserung erzielt werden. Im Jahr 2010 geben ebenfalls 17% der Befragten an einen geringen oder sehr geringen Beitrag wahrzunehmen. Die verbesserte Situation geht daher auf den Rückgang im mittleren Bereich zurück. Sie wird im Jahr 2014 bei 31% und im Jahr 2010 bei 41% gesehen. (Die Rundungsfehler der Studie wurden übernommen) (Seidenglanz, et.al., 2014, 17) – siehe Abbildung A63.

Alles in allem verbessert sich die Situation bei allen drei untersuchten Organisationstypen, bei Verbänden und Vereinen ist sie nur sehr geringfügig, bei öffentlichen Institutionen hingegen stärker. Beim Organisationstyp Unternehmen findet vor allem eine Verbesserung in den hohen Bereich statt, was den Fortschritt sichtbar macht. Die hier erreichten Werte verdeutlichen auch „den tendenziell hohen Einfluss, welchen Personalmanager auf die strategische Ausrichtung ihrer Organisation ausüben“ sowie die gesamte Verbesserung der Situation (Seidenglanz, et.al., 2014, 17). Festgestellt wird aber auch, dass nur 30% der befragten Personalabteilungen großen Einfluss auf die Organisationsführung haben und es kristallisieren sich sowohl bei strategischer als auch bei operativer Integration Defizite bei den Personalabteilungen heraus. Dies hat zur Folge, dass Personalabteilungen „ihrem Anspruch auf eine Führungsfunktion nicht oder zumindest nur eingeschränkt nachkommen können (70 Prozent)“ (Seidenglanz, et.al., 2014, 21). „Die Personalbereiche wollen sich wandeln. Der Trend zum Businesspartner [...] setzt sich fort und stellt HR-Organisationen, die ihre Rolle neu definieren möchten, vor große Herausforderungen“ (Lohmann & Görtz, 2011, 5). Dies betrifft vor allem die Fähigkeiten und Kompetenzen der Mitarbeiter im Personalmanagement (Schrank, 2014, 2). Die Ursachen dafür, dass das Modell von Ulrich nur begrenzt erfolgreich umgesetzt werden kann, ein derzeitig nur geringer Einfluss vorhanden ist und sich nur begrenzte Fortschritte feststellen lassen werden nun im Einzelnen dargestellt; dabei findet die Tatsache Berücksichtigung, dass die benutzte Studie auf einer Selbsteinschätzung des Personalmanagements beruht – mit der sich daraus ergebenden Konsequenz, dass Führungskräfte und Organisationsführung dies anders einschätzen könnten.

Aufgrund der hier vorliegenden zentralen Bedeutung wird bei Analyse der einzelnen Teilbereiche des Personalmanagements mit Erfassung von Personalkennzahlen, Kommunikation und Beziehungsmanagement zwischen Personalmanagement und Führungskräften begonnen. Anschließend werden die Teilbereiche entsprechend dem Ablauf des Personalprozesses dargestellt. Fortgefahren wird danach mit dem Personalmarketing. Anschließend sind die Themenbereiche Personalauswahl, Personalbetreuung, Mitarbeiterbindung, Personal- und Managemententwicklung, Innovation und Anpassung, Strategie und strategischer Einfluss sowie

Organisationskultur Analysegegenstand um letztendlich zu einem Fazit über den aktuellen Stand des Business-Partnerings zu kommen. Das später entwickelte Modell greift auf dieses Fazit zurück.

Erhebung systematischer Personalkennzahlen erfolgt in den meisten Fällen durch das Personalmanagement (Deutsche Gesellschaft für Personalführung, 2012, 17). Dadurch werden eine gute Basis für die Interpretation und der Ansatz zu einem strategischen Personalmanagement sowie eine Grundlage für das Dasein und die Entwicklungsmöglichkeit zum Business-Partner gelegt. Um dies bei weiteren Organisationen zu ermöglichen, müssten die, in denen eine systematische Personalkennzahlenanalyse nicht erfolgt, damit beginnen und die, in denen es bereits erfolgt, sie weiter verbessern. Im Bereich der systematischen Nutzung der Personalkennzahlen zur operativen Steuerung der Personalarbeit sind geringer ausgeprägte Werte zu finden, was zeigt, dass die systematisch erhobenen Personalkennzahlen nicht in einem ausreichenden Maß zur Anpassung der operativen Personalarbeit genutzt werden. Dies führt zu dem Schluss, dass mit den Kennzahlen nicht ausreichend gearbeitet wird beziehungsweise sie unzureichend interpretiert werden oder aber die Kompetenz nicht ausreicht um die richtigen Schlüsse zu ziehen und Prozesse in Gang zu setzen. Bei unzureichender Nutzung der Kennzahlen für die operative Steuerung besteht Gefahr für die Weiterentwicklung der Zusammenarbeit mit Führungskräften, wodurch es in der operativen Tätigkeit zu einer sich verschlechternden Situation kommen kann. Möglich ist dies vor allem, wenn der Personalbereich diese Kennzahlen nicht systematisch an die Adressaten kommuniziert, was in den meisten Organisationen jedoch nicht der Fall ist (Deutsche Gesellschaft für Personalführung, 2012, 17) – siehe Abbildungen A64 bis A66. Werden die Personalkennzahlen an die Adressaten kommuniziert, können diese sie angemessen verstehen, interpretieren und letztendlich kompetent nutzen, was in den meisten Organisationen der Fall ist. Die Daten zeigen auch, dass eine gute Basis für weitere Fortschritte beim Verständnis und der Interpretation sowie zur Benutzung der Kennzahlen erforderlich ist (Deutsche Gesellschaft für Personalführung, 2012, 30). Dies macht ein besseres gegenseitiges Verständnis und zugleich eine intensivere Zusammenarbeit möglich, was wiederum dazu führt, dass bessere Ergebnisse sowie eine stärkere Umsetzung des Modells von Ulrich möglich werden – siehe Abbildung A67.

Die befragten Personalmanagementabteilungen sind mehrheitlich davon überzeugt, dass die Organisationsstruktur des Personalbereiches die Abläufe der Personalprozesse optimal unterstützt (Deutsche Gesellschaft für Personalführung, 2012, 9). Eine noch leicht positivere, in der Verteilung aber sehr ähnliche Struktur ergibt sich bei der Zustimmung zur Verzahnung der Personalprozesse miteinander (Deutsche Gesellschaft für Personalführung, 2012, 10). Beide Angaben und vor allem deren Kombination machen deutlich, dass einerseits ein systematischer Ansatz bei den Prozessen des Personalmanagements vorhanden ist und auch anderweitig genutzt werden könnte. Andererseits ist das Personalmanagement in der Lage eine Organisationsstruktur aufzustellen, die sich an Prozessen und deren gewünschten Ergebnissen ausrichten kann. Hier liegt eine wichtige Basisvoraussetzung vor um das Modell von Ulrich und vor allem die einzelnen Teilbereiche, die dazu notwendig sind, umzusetzen beziehungsweise zunächst angehen zu können – siehe Abbildungen A68 und A69.

Die Mehrheit der Organisationen analysiert regelmäßig interne und externe Faktoren, die das Personalmanagement beeinflussen (Deutsche Gesellschaft für Personalführung, 2012, 10). Dabei

wird ersichtlich, dass in nur knapp der Hälfte der Organisationen die Grundlage vorhanden ist für einen proaktiven Eingriff und eine sich daraus ergebende Einflussnahme sowie um das Modell von Ulrich konsequent umsetzen zu können. Die sich immer schneller verändernde Welt, die sich daraus ergebenden Konsequenzen für Organisationen und speziell der Fachkräftemangel sowie der demografische Wandel machen es erforderlich, dass das Personalmanagement hier ansetzt und die Analyse von internen und externen Faktoren ausbaut – siehe Abbildung A70.

In der großen Mehrheit der Organisationen werden die Prozesse der Personalplanung sowohl durch geeignete Methoden beziehungsweise Instrumente unterstützt als auch die organisationsinternen Abläufe und Verantwortlichkeiten eindeutig definiert (Deutsche Gesellschaft für Personalführung, 2012, 11). Daraus lässt sich schlussfolgern, dass das Personalmanagement auf den Faktor Personalplanung und die darin enthaltenen Prozeduren und Verantwortlichkeiten Wert legt und sich diesen beiden besonderen internen und externen Faktoren bewusst sein könnte, auch wenn hier ein Verbesserungspotential und eine weitere Notwendigkeit der Verbesserung besteht – siehe Abbildung A71.

Dass die Abläufe und vor allem die Verantwortlichkeiten bei der Personalplanung in den allermeisten Organisationen eindeutig definiert sind (Deutsche Gesellschaft für Personalführung, 2012, 11) – siehe Abbildung A72 –, trägt zu einer klaren Rollen- und Aufgabenverteilung bei. Dadurch ist auch die Verantwortung unter den Beteiligten aufgeteilt mit der Möglichkeit eine gute Zusammenarbeit zu etablieren. Die hohen Zustimmungswerte bei den Abläufen und Verantwortlichkeiten spiegeln sich allerdings nicht wieder in einer ebenso stark ausgeprägten aktiven Rolle des Personalbereiches bei Veränderungsprozessen, in denen personalrelevante Aspekte vorliegen. Hier liegt eine deutlich schlechtere Selbsteinschätzung vor (Deutsche Gesellschaft für Personalführung, 2012, 12). Daraus können Rückschlüsse auf die Zusammenarbeit und die Verteilung der Aufgaben und Verantwortlichkeiten gezogen werden. Die abweichenden Werte könnten sich auch daraus ergeben, dass die Abläufe und Verantwortlichkeiten bei Veränderungsprojekten in Organisationen, die personalrelevante Aspekte betreffen, deutlich seltener und insgesamt auch selten eindeutig definiert sind (Deutsche Gesellschaft für Personalführung, 2012, 12). Es liegt der Schluss nahe, dass das Personalmanagement im Bereich von Veränderungsprozessen zwar aktiv teilnimmt (Deutsche Gesellschaft für Personalführung, 2012, 11) aber auch aufgrund mangelnder Zusammenarbeit und uneindeutigen Verantwortlichkeiten nicht die strategische Rolle einnimmt, die nach dem Modell von Ulrich wünschenswert beziehungsweise vorgesehen ist. Auch kann angenommen werden, dass die Rolle des Personals in Veränderungsprojekten nicht die Relevanz erfährt, die im Modell von Ulrich vorgesehen ist – siehe Abbildungen A73 und A74.

Eine (wesentliche) Ursache hierfür könnte sein, dass es in nur wenigen Organisationen „ein schriftlich fixiertes Konzept für das Beziehungsmanagement zu internen Kunden der Personalabteilung [gibt ... und] die Existenz geeigneter Instrumente für das Beziehungsmanagement im Allgemeinen [...] keine Selbstverständlichkeit [ist]. Das gilt auch für zielgruppenspezifische Kommunikationsinstrumente im Besonderen“ (Deutsche Gesellschaft für Personalführung, 2012, 14-15). Beispielhaft für die Auswirkungen eines unzureichenden zielgruppenspezifischen Kommunikationsmanagements ist die oben beschriebene geringe Nutzung von Personalkennzahlen durch die Führungskräfte. Ein ausgeprägteres Kommunikations- und Beziehungsmanagement könnte dazu beitragen diese Situation zu verbessern. Umso

verwunderlicher ist dies, weil das Personalmanagement selbst seine Stärken in der Kommunikation mit internen und externen Gruppen sieht (Deutsche Gesellschaft für Personalführung, 2012, 29), sich dies aber nicht in Ergebnissen niederschlägt. Hinzu kommt, dass die Kommunikationsfähigkeit der Führungskräfte mit internen und externen Kunden sehr hohe Werte erreicht (Deutsche Gesellschaft für Personalführung, 2012, 30). Sie kann als Ausgangslage genutzt werden um sich intensiver auszutauschen, eine intensivere Zusammenarbeit zu entwickeln und letztendlich eine stärkere Umsetzung des Modells von Ulrich zu realisieren. „Verbesserungspotenzial gibt es in vielen Unternehmen außerdem hinsichtlich der eindeutigen Prozessdefinition für das Beziehungsmanagement und im Hinblick auf die systematische Pflege eines strategischen Netzwerks aus wichtigen externen Anspruchsgruppen“ (Deutsche Gesellschaft für Personalführung, 2012, 15). Für das Personalmanagement ist es notwendig ein schriftliches Konzept für das Beziehungsmanagement zu internen Kunden der Personalabteilung zu verfassen und darin die Abläufe und Verantwortlichkeiten eindeutig zu definieren. Anschließend muss es sich geeignete Methoden und Instrumente aneignen und implementieren, um eine Verbesserung der Beziehungen zu internen Kunden zu erreichen und einen größeren Einfluss bei personalrelevanten Veränderungsprojekten – wie später dargestellt wird – auf Organisationsstrategie sowie auf Organisationskultur zu erlangen. Das Beziehungsmanagement, die Zusammenarbeit mit den Führungskräften sowie der Organisationsleitung ist im Modell von Ulrich eine wichtige Grundlage für die erfolgreiche Umsetzung seines Modells. Eine Ursache für die bisher mäßige Umsetzung, die ein weiteres Problem darstellt, ist ein mäßiges Kommunikationsmanagement. Dieses zeigt sich nicht nur in den Abläufen und Verantwortlichkeiten beim Beziehungsmanagement, sondern auch in den ermittelten Werten bei den personalrelevanten Veränderungsprojekten. Zielgruppenspezifische Kommunikationsinstrumente sind nur bedingt ausreichend vorhanden. In diesem Zusammenhang verwundert es deshalb auch nicht, dass der Personalbereich die eigenen Leistungen intern und extern nur bedingt bekannt macht (Deutsche Gesellschaft für Personalführung, 2012, 16). Das Leistungsangebot ist daher letztendlich nur begrenzt bekannt. Auch wird durch diese Form der Kommunikation „der Wunsch der Businesspartner nach einem höheren Anteil strategisch wertschöpfender Tätigkeiten [...] von den Führungskräften [...] nicht wahrgenommen oder nicht in vollem Umfang wertgeschätzt. Eine mögliche Begründung für diese Diskrepanz könnte sein, dass viele aktuelle und zukünftige Herausforderungen der HR-Arbeit bisher nur in den Personalbereichen selbst, aber noch nicht von den Führungskräften der Geschäftsbereiche erkannt worden sind“ (Lohmann & Görtz, 2011, 18). Diese Gesamtkonstellation ist weder für die Zusammenarbeit noch für das Beziehungsmanagement förderlich und führt schließlich zu den dürftigen Ergebnisse und dem begrenzten Einfluss des Personalmanagements sowie letztendlich zu der unzureichenden Umsetzung des Modells von Ulrich derzeit – siehe Abbildungen A75 bis A80.

Im Arbeitsfeld Personalmarketing gab die Mehrheit der Befragten an, dass die Organisation die Eigenschaften, die sie als attraktiven Arbeitgeber auszeichnen, klar definiert haben (Deutsche Gesellschaft für Personalführung, 2012, 20). Von den Befragten, die der Fragestellung zustimmten, sagte wiederum die Mehrheit, dass diese Eigenschaften auch in allen Rekrutierungsmaßnahmen konsequent umgesetzt werden (Deutsche Gesellschaft für Personalführung, 2012, 21). Alles in allem ergeben sich auch in diesem Arbeitsfeld Verbesserungspotentiale, die dazu dienen sollen mehr Zustimmung für den oberen Bereich zu finden. Zudem zeigen die Ergebnisse nur eine

bedingte Umsetzung der Vorgabe. Dies hat wiederum zur Folge, dass es Verbesserungspotentiale in der Glaubwürdigkeit und im Bereich eines verlässlichen Partners gibt – der vor allem aufgrund des fortschreitenden Fachkräftemangels wichtiger wird – siehe Abbildungen A81 und A82.

Der Personalbereich unterhält mehrheitlich ein strategisches Netzwerk mit wichtigen externen Anspruchsgruppen wie beispielsweise Behörden, Hochschulen und Shareholdern (Deutsche Gesellschaft für Personalführung, 2012, 15). Auch hier ist allerdings Verbesserungspotential vorhanden. Es wird jedoch deutlich, dass sich das Personalmanagement um externe Anspruchsgruppen sorgt, was den Annahmen und dem Modell von Ulrich entspricht. Zur Umsetzung des Business-Partnerings bezüglich der Zusammenarbeit mit dem Linienmanagement ist dies eine Grundlage. Sie führt jedoch nicht automatisch zu einer verbesserten Zusammenarbeit mit diesem und muss separat vorangetrieben werden – siehe Abbildung A83.

Die insgesamt eher mittelmäßige Umsetzung des Arbeitsfeldes Personalmarketing zeigt sich bei zwei weiteren Punkten. So sind im Personalmarketing „eindeutig definierte Prozesse und geeignete Instrumente noch keine Selbstverständlichkeit“ ebenso wie die Existenz eines schriftlich fixierten strategischen Konzeptes für das Personalmarketing (Deutsche Gesellschaft für Personalführung, 2012, 20). Dies macht erneut deutlich, dass Methoden und Instrumente in einem ausreichenden Maß vorhanden sind, diese aber jedoch unzureichend in einem strategischen Konzept genutzt und damit auch unzureichend umgesetzt werden. Vor allem unter Berücksichtigung des sich weiter entwickelnden Fachkräftemangels muss der Personalbereich hier eine Verbesserung erzielen, vor allem auch deshalb, weil Schwächen im Personalmarketing dazu führen, dass sich der Fachkräfteengpass innerhalb der Organisation verstärkt und dies Auswirkungen auf die Zusammenarbeit, das Verhältnis und der Glaubwürdigkeit beim Linienmanagement zur Folge hat – siehe Abbildungen A84 und A85.

Im Arbeitsbereich Personalauswahl ist die Existenz von Anforderungsprofilen für alle ihre Positionen in fast allen Organisationen ziemlich stark ausgeprägt (Deutsche Gesellschaft für Personalführung, 2012, 21) – siehe Abbildung A86. Der „Überblick über das aktuelle Angebot und die Qualität externer Personaldienstleister“ (Deutsche Gesellschaft für Personalforschung, 2012, 15) ist deutlich ausgeprägt und kann dazu beitragen den Fachkräfteengpass zumindest zu reduzieren – siehe Abbildung A87. Stark überzeugt ist der Personalbereich davon, dass die einzelnen Teilschritte der Personalauswahl aufeinander abgestimmt sind und dass die Prozesse der Personalauswahl durch geeignete Methoden und Instrumente unterstützt werden (Deutsche Gesellschaft für Personalforschung, 2012, 21) – siehe Abbildungen A88 und A89.

Obwohl Überzeugung, Methoden und Instrumente gegeben sind, ist nur in zirka der Hälfte der Organisationen ein schriftlich fixiertes strategisches Konzept für die Personalauswahl vorhanden (Deutsche Gesellschaft für Personalforschung, 2012, 21) – siehe Abbildung A90. Hier zeigt sich erneut, dass vor allem trotz einer guten Basis im Bereich der strategischen Herangehensweise die Ursachen dafür liegen, dass das Business-Partnering nach Ulrich nur bedingt umgesetzt wird und werden kann. Die Personalauswahl ist strategisch nur unzureichend definiert, was wiederum dazu führt, dass Unklarheiten und mögliche Schwierigkeiten in der Personalauswahl auftreten können. Alles in allem wird aber ersichtlich, dass „Aufgaben der Personalauswahl [...] im Durchschnitt deutlich professioneller bearbeitet [werden] (Indexwert 2,15) als Aufgaben des Personalmarketings (Indexwert 2,93)“ (Deutsche Gesellschaft für Personalforschung, 2012, 20).

Im Arbeitsbereich der Personalbetreuung sind die Abläufe und Verantwortlichkeiten innerhalb der Organisationen sehr eindeutig definiert. Zudem werden die Prozesse durch geeignete Methoden und Instrumente deutlich unterstützt; nur im oberen Bereich bestehen noch Verbesserungsmöglichkeiten (Deutsche Gesellschaft für Personalforschung, 2012, 22). Wie auch in den zuvor genannten Bereichen zeigt sich auch hier, dass im Bereich der Personalbetreuung trotz dieser starken Ausprägung ein schriftlich fixiertes strategisches Konzept zur Personalbetreuung in der Mehrheit der Organisationen nur unzureichend vorhanden ist. Alles in allem findet aber eine professionelle Personalbetreuung statt (Deutsche Gesellschaft für Personalforschung, 2012, 21). Die wesentlichste Verbesserungsmöglichkeit ist hier ein schriftlich fixiertes strategisches Konzept der Personalbetreuung (Deutsche Gesellschaft für Personalforschung, 2012, 21-22) – siehe Abbildungen A91 bis A93.

Im Arbeitsfeld Mitarbeiterbindung wird die Situation bei der zeitnahen Beantwortung von Fragen und Anliegen von Mitarbeitern und Führungskräften besonders gut bewertet (Deutsche Gesellschaft für Personalforschung, 2012, 22). Dies spiegelt vor allem die Kompetenz der Dienstleistungsorientierung des Personalbereiches wieder. Rückschlüsse auf Kommunikation und Beziehungsmanagement lassen sich daraus nur wenig ableiten, da die Abläufe und Verantwortlichkeiten innerhalb der Organisation nur mäßig ausgeprägt sind (Deutsche Gesellschaft für Personalforschung, 2012, 23). Unklarheiten bei den Abläufen und den Verantwortlichkeiten beeinflussen die Zusammenarbeit negativ und erschweren die Umsetzung des Business-Partnerings nach Ulrich. Dies gilt vor allem wenn sich der Fachkräftemangel weiter ausbreitet und die operativen Tätigkeiten der Organisation durch eine unzureichende Personalbindung negativ beeinflusst werden. Dies wiederum wirkt sich negativ auf die Bereiche der Glaubwürdigkeit des Personalbereiches und im Bereich des Ansehens als verlässlicher Partner aus – siehe Abbildungen A94 und A95.

Dazu trägt ebenfalls bei, dass der Personalbereich erfolgskritische Zielgruppen nur mäßig analysiert (Deutsche Gesellschaft für Personalforschung, 2012, 23). Eine derart gestaltete Analyse der erfolgskritischen Zielgruppen erschwert durch Unwissenheit eine ausreichende Mitarbeiterbindung. Danach ist es nicht verwunderlich, dass der zielgruppenspezifische Einsatz von Bindungsinstrumenten vergleichbare aber leicht schlechtere Werte erzielt (Deutsche Gesellschaft für Personalforschung, 2012, 23), weil für diesen Einsatz eine vorherige Analyse erforderlich ist – siehe Abbildungen A96 und A97. Ein vergleichbares Wertemuster lässt sich bei der Unterstützung der Prozesse durch geeignete Methoden und Instrumente finden (Deutsche Gesellschaft für Personalführung, 2012, 23) – siehe Abbildung A98.

Auffällig ist aber auch in diesem Arbeitsbereich das bereits von oben bekannte Muster, dass es deutlich geringere Ausprägungen bei schriftlich fixierten strategischen Konzepten gibt. Im Bereich der Mitarbeiterbindung – einem eher strategischem Arbeitsbereich – sind besonders geringe Werte festzustellen (Deutsche Gesellschaft für Personalforschung, 2012, 22). Hier wird neben der festzustellenden möglichen Unzufriedenheit beim Linienmanagement und den Auswirkungen für Zusammenarbeit und Glaubwürdigkeit auch die Einschätzung als verlässlicher Partner berührt. Deutlich werden hier das große Verbesserungspotential und die insoweit gegebenen vielen Hauptansatzpunkte im Bereich der Mitarbeiterbindung (Deutsche Gesellschaft für Personalforschung, 2012, 21-22). Damit erklärt sich auch die nur dürftige professionelle Umsetzung der Mitarbeiterbindung (Deutsche Gesellschaft für Personalforschung, 2012, 21) – siehe Abbildung A99.

Im Arbeitsfeld Talent Management, Personal- und Managemententwicklung fallen zunächst die hohen Werte bei der Einschätzung auf, dass die richtigen Mitarbeiter auf den richtigen Positionen arbeiten (Deutsche Gesellschaft für Personalforschung, 2012, 34) – siehe Abbildung A100. Ein Grund für diese hohe Zustimmung kann sein, dass die Abläufe und Verantwortlichkeiten im Bereich der Personalentwicklung sowie in der Aus- und Weiterbildung in der deutlichen Mehrheit der Organisationen sehr eindeutig definiert sind (Deutsche Gesellschaft für Personalforschung, 2012, 27) – siehe Abbildung A101. Niedrigere Werte lassen sich bei der Einschätzung finden, dass der Kompetenzentwicklungsbedarf des Personals durch den Personalbereich erhoben wird. Nur in knapp mehr als der Hälfte der Organisationen wird dies so gesehen. Damit wird immer noch eine hohe Zustimmung erzielt, die jedoch deutlich geringer ist als bei der Definition der Abläufe und Verantwortlichkeiten im Bereich der Personalentwicklung sowie in der Aus- und Weiterbildung. Durch die geringeren Werte in diesen beiden Bereichen ist die Umsetzung des Modells in geringerem Maße möglich (Deutsche Gesellschaft für Personalforschung, 2012, 26). Alles in allem ist der Entwicklungsbedarf im Großen und Ganzen aber durch das Personalmanagement sichergestellt (Deutsche Gesellschaft für Personalforschung, 2012, 26) – siehe Abbildung A102. Vergleichbare Werte lassen sich bei der Überzeugung finden, dass der Personalbereich Maßnahmen der Kompetenzentwicklung (Arbeitsplatz gebunden oder Arbeitsplatz ungebunden) sicherstellt (Deutsche Gesellschaft für Personalforschung, 2012, 26) – siehe Abbildung A103. Nur in rund der Hälfte der Organisationen beinhalten die Maßnahmen formelle und informelle Rahmenbedingungen für einen Wissenstransfer (Deutsche Gesellschaft für Personalforschung, 2012, 27). Eine ausreichende Berücksichtigung und Durchführung des Wissenstransfers liegt somit nicht vor. Fraglich ist aufgrund dieser Angaben auch, ob für den eigenen Wissenstransfer und die Notwendigkeit der Weiterbildung innerhalb und vor allem außerhalb des Bereiches des Personalmanagements und speziell im Bereich des Wissens der operativen Tätigkeiten der Organisation der Theorie von Ulrich folgend ausreichend Bewusstsein vorhanden ist – siehe Abbildung A104.

Die Unterstützung einer Kultur selbstgesteuerten Lernens im Prozess der Arbeit durch den Personalbereich ist eine Personalentwicklungsmaßnahme mit einer leicht höheren Zustimmung (Deutsche Gesellschaft für Personalforschung, 2012, 27). Dies kann als Indiz gesehen werden, dass der Personalbereich den Führungskräften und deren Abteilungen dabei hilft sich selbst helfen zu können. Führungskräfte und deren Abteilungen können selbst gesteuerte Lernprozesse in Gang setzen. Der Personalbereich läuft nach den theoretischen Annahmen von Ulrich dabei Gefahr nicht ausreichend mit einbezogen zu werden. Dadurch wird gegebenenfalls die Möglichkeit versäumt sich in Lernprozessen als proaktiver Partner anzubieten beziehungsweise sich zu diesem entwickeln zu können – siehe Abbildung A105.

In rund der Hälfte der Organisationen gibt es ein Kompetenzmodell, welches als Grundlage für die Organisation des Personaleinsatzes und für die Systematisierung der Personalentwicklung dient (Deutsche Gesellschaft für Personalforschung, 2012, 26). Vor allem bei diesen Organisationen kann davon ausgegangen werden, dass ein systematisches Kompetenzmodell für die Personalentwicklung und damit eine gute Ausgangslage für die Weiterentwicklung der Zusammenarbeit mit den Führungskräften des Linienmanagements vorhanden ist. Diese günstige Ausgangslage ermöglicht es den Organisationen, die ein Kompetenzmodell haben, dieses in der überwiegenden Mehrheit aus der Organisationsstrategie beziehungsweise den

Organisationswerten abzuleiten. Damit stellen sie die von Ulrich geforderte Verknüpfung her, welche die Weiterentwicklung des Business-Partnerings fördert. Alles in allem muss aber gesagt werden, dass die Ausgestaltung des Kompetenzmodells in einigen Organisationen zu wünschen übrig lässt (Deutsche Gesellschaft für Personalforschung, 2012, 25-26) – siehe Abbildungen A106 und A107.

Bei der überwiegenden Anzahl von Organisationen mit Kompetenzmodell liegt eine Orientierung der Personalentwicklungsmaßnahmen an diesem Kompetenzmodell vor, auch wenn die Werte logischerweise im Vergleich geringer sind (Deutsche Gesellschaft für Personalforschung, 2012, 26). Die vorgefundene Situation entspricht hier ebenfalls in rund der Hälfte der Organisationen den theoretischen Annahmen und Forderungen Ulrichs (Deutsche Gesellschaft für Personalforschung, 2012, 26). Insgesamt ergibt sich dadurch ein Verbesserungspotential vor allem im oberen Bereich – siehe Abbildung A108.

Im Bereich der Durchführung einer systematischen Nachfolgeplanung in Organisationen lässt sich feststellen, dass eine mittelmäßige Ausprägung mit einem leichten Überhang auf der positiven Seite vorliegt (Deutsche Gesellschaft für Personalforschung, 2012, 27). Erneut kann erkannt werden, dass sich der Personalbereich nur bedingt auf strategische Aspekte des Personalmanagements fokussiert und die theoretischen Annahmen von Ulrich noch nicht sonderlich ausgeprägt sind. Trotz der mittelmäßigen Ausprägungen im Bereich der Durchführung von systematischen Nachfolgeplanungen ist der Personalbereich mehrheitlich davon überzeugt, dass offene Führungspositionen in allen Fällen ausreichend schnell besetzt werden können (Deutsche Gesellschaft für Personalforschung, 2012, 34). Geschlussfolgert werden kann daher, dass vakante Positionen zwar schnell, aber aufgrund der geringeren Werte bei der Durchführung einer systematischen Nachfolgeplanung nicht immer ideal besetzt werden können – siehe Abbildungen A109 und A110. Unterstützend für diese Schlussfolgerung ist auch, dass sich bei der Frage ob die richtigen Mitarbeiter auf den richtigen Positionen arbeiten mehr Skepsis zeigt als bezüglich der Frage ob offene Führungspositionen in allen Fällen ausreichend schnell wieder besetzt werden können. Beides sind wichtige Aufgabenbereiche des Personalmanagements, da es „zu den Aufgaben des Personalmanagements gehört [...] sicherzustellen, dass ausreichend geeignetes Personal zur Verfügung steht“ (Deutsche Gesellschaft für Personalforschung, 2012, 33). Das Sicherstellen von ausreichend geeignetem Personal spielt zudem für die vertrauensvolle Zusammenarbeit mit und der Glaubwürdigkeit beim Linienmanagement sowie deren Entwicklung eine wichtige Rolle. Die befragten Organisationen sind mehrheitlich der Meinung, dass die Prozesse der Personalentwicklung, Ausbildung und Weiterbildung durch geeignete Methoden und Instrumente unterstützt werden. Im obersten Bereich gibt es auch hier ein deutliches Verbesserungspotential (Deutsche Gesellschaft für Personalforschung, 2012, 27) – siehe Abbildung A111.

Bei der Frage nach einem schriftlich fixierten strategischen Konzept sind die Werte – wie in den anderen Bereichen zuvor – auch im Bereich der Personal- und Managemententwicklung deutlich niedriger als die Werte der einzelnen Teilbereiche im jeweiligen Arbeitsfeld. Zudem ist ein solch strategisches Konzept bei den Organisationen nur mäßig vorhanden (Deutsche Gesellschaft für Personalforschung, 2012, 25). Für dieses Arbeitsfeld ist vor allem der hohe Wert derjenigen auffällig, die dies als nicht vorhanden einschätzen. Alles in allem liegt aber auch hier nur ein relativ ausgewogenes Verhältnis vor (Deutsche Gesellschaft für Personalforschung, 2012, 26) – siehe

Abbildung A112. Insgesamt liegt das Arbeitsfeld Personal- und Managemententwicklung „im Vergleich zu den übrigen Gestaltungsfeldern im unteren Mittelfeld (Indexwert 2,66)“ (Deutsche Gesellschaft für Personalforschung, 2012, 25). Durch die mittelmäßigen Werte in diesem Arbeitsfeld, die Tatsache, dass Transformationen in Organisationen unter anderem vor allem durch Skill Shifts hervorgerufen werden, sowie dass das Talent Management wegen des Fachkräftemangels an Relevanz gewinnt, wird der Bereich der Personal- und Managemententwicklung ebenso wichtiger, wie die Rolle des HR Business-Partners (Claßen & Kern, 2010, 8). Beide sind zudem eng mit der Kompetenz und der Kompetenzentwicklung des Personals einer Organisation verbunden. Der Personalbereich muss vor allem in diesem Arbeitsfeld und hier speziell bei der Sicherstellung einer ausreichenden Anzahl an qualifizierten Arbeitskräften Fortschritte erzielen um vertrauensvoll mit dem Linienmanagement zusammenarbeiten und als verllässlicher Partner wahrgenommen werden zu können. Dabei muss sich der Personalbereich vor allem auch selbst besser aus- und weiterbilden, weil – wie dargestellt – eine hohe Professionalität von HR Business-Partnern dringend gebraucht wird (Claßen & Kern, 2010, 7).

Das Arbeitsfeld der schnellen Anpassungsfähigkeit der Mitarbeiter an sich verändernde Rahmenbedingungen beziehungsweise die Innovationsfähigkeit werden insgesamt kritisch und als wenig ausgeprägt gesehen. „Die Einschätzung, dass sich die Mitarbeiter in ihrem Unternehmen schnell an veränderte Rahmenbedingungen anpassen, teilen nur wenige Personalmanager voll.“ Obwohl die Zustimmung im Bereich „trifft ziemlich“ zu deutlich größer ist, sieht sich die Mehrheit der Organisationen nicht mindestens im positiven Bereich aufgestellt (Deutsche Gesellschaft für Personalforschung, 2012, 33) – siehe Abbildung A113.

Die mangelnde Innovationsfähigkeit zeigt sich darin, dass diese das am schwächsten ausgeprägte Wirkungsfeld des Personalmanagements ist (Indexwert 2,68) (Deutsche Gesellschaft für Personalforschung, 2012, 31) – siehe Abbildung A114. Die wenig ausgeprägte Innovationskultur spiegelt sich darin wider beziehungsweise ist eine Ursache hierfür (Deutsche Gesellschaft für Personalforschung, 2012, 33). In den letzten Jahren ist auch kein Fortschritt erreicht worden. Die Innovationsfähigkeit wies bereits in den Vorgängerstudien mit die schlechtesten Werte auf, „was in diesem Bereich auf eine Stagnation der Professionalität des Personalmanagements hinweist“ (Deutsche Gesellschaft für Personalforschung, 2012, 67) – siehe Abbildung A115.

Aus der Sicht und nach den theoretischen Annahmen Ulrichs werden Innovationsfähigkeit und unterstützende Innovationskultur aufgrund der sich verändernden Erwartungen an das Personalmanagement durch das Linienmanagement sowie auch durch die selbst gesteckten Erwartungen und Ziele des Personalmanagements immer relevanter zur Unterstützung und Verbesserung der strategischen Perspektive. Letztendlich geht es dadurch auch darum sich „als strategischer Partner im Unternehmen [...] positionieren“ zu können (Lohmann & Görtz, 2011, 7). Die aktuelle Umsetzung sowie die gegenwärtige und vor allem die zukünftige Relevanz dieses Arbeitsfeldes machen die Notwendigkeit der Verbesserung in diesem Bereich deutlich.

Trotz der beschriebenen starken Kommunikationskompetenz und der systematischen Erhebung von Personalkennzahlen inklusive deren Nutzung in der operativen Steuerung der Personalarbeit sieht das Personalmanagement im Arbeitsfeld des strategischen Einflusses die Fähigkeiten bezüglich der strategischen Organisationsentscheidungen selbstkritisch (Deutsche Gesellschaft für

Personalforschung, 2012, 29). Dennoch sehen sich 71% der befragten Personalmanager als Business oder Strategic Partner. Damit entsprechen sie dem führungsnahe und wertschöpfungsorientierten Berufsverständnis, das Ulrich in seiner Theorie beschreibt (Seidenglanz, et.al., 2014, 50) – siehe Abbildung A116. Auch wenn sich rund drei Viertel der befragten Personalmanager als Business oder Strategic Partner sehen, sind nur knapp die Hälfte (48%) davon überzeugt, „dass ihre Organisationsleitung im Normalfall Verständnis für die Arbeit der Personalmanager aufbringt“ (Seidenglanz, et.al., 2014, 19). Im Vergleich zur Vorgängerstudie aus dem Jahr 2010 ergibt sich eine deutliche Verbesserung, weil der Anteil mit zuvor knapp über einem Drittel (36%) deutlich geringer war. Immer noch rund drei von zehn Personalmanagern (29%) sieht ein Mangel an Verständnis der Organisationsleitung in diesem Bereich. Der in der Studie erreichte Mittelwert von 3,3 zeigt trotz der offensichtlich vorhandenen Defizite beim Verständnis auf der Führungsebene insgesamt ein eher positives Gesamtbild (Seidenglanz, et.al., 2014, 19) – siehe Abbildung A117.

Die Akzeptanz der Beratungsfunktion des Personalmanagements seitens der Organisationsleitung sieht mehr als jeder zweite Personalmanager (57%) als gegeben an. Fast kein Fortschritt lässt sich dabei im Vergleich zur Vorgängerstudie erkennen, der Wert betrug dort 56%. Rund jeder sechste (16%) beklagt eine mangelnde Akzeptanz, rund jeder vierte (27%) gibt ein mittelmäßiges Akzeptanzurteil ab. Aufgrund des errechneten Mittelwertes von 3,5 wird sichtbar, „dass sich Personalmanager zwar in der Mehrheit, aber keineswegs in jeder Organisation ihrer Akzeptanz durch die CEOs sicher sein können“ (Seidenglanz, et.al., 2014, 19) – siehe Abbildung A117.

Vergleichbare – wenn auch geringfügig höhere Werte – bei der Akzeptanz liefert eine andere Studie. In dieser sieht jeder vierte (25%) der befragten Personalmanager „die Anerkennung von HR durch die Führungskräfte und das den HR-Vertretern entgegengebrachte Vertrauen als voll und ganz gegeben an. Weitere 49 Prozent sehen dieses in ihren Unternehmen immerhin ausreichend verwirklicht. Nur 23 Prozent haben ein Akzeptanzproblem beziehungsweise Nachholbedarf (noch nicht ausreichend), und nur drei Prozent sind hier noch gar nicht positioniert“ (Claßen & Kern, 2010, 97).

Zur Verbesserung der Akzeptanz und des entgegengebrachten Vertrauens sollten Personalabteilungen bedenken, dass „die professionelle Erfüllung der operativen Rollen des Administrative Expert und des Employee Champion Voraussetzung für die Akzeptanz der strategischen Rollen des Change Agent und des Strategic Partner durch die Beschäftigten und das Management ist“ (Venegas, Söffker & Klingler, 2013, 27). Deshalb sollten Personalabteilungen weiterhin die Ergebnisse der operativen Rollen verbessern und diesen Bereich nicht vernachlässigen.

Trotz der sich aus diesen Zahlen ergebenden Situation, „dass viele Personalmanager zwar einerseits die Belange des Personalmanagements akzeptiert sehen, jedoch gleichzeitig bei der Organisationsführung kein großes Verständnis vorfinden“ (Seidenglanz, et.al., 2014, 19), empfinden zwei Drittel die Abstimmung zwischen dem Personalmanagement und der Organisationsleitung als ausreichend. In der Vorgängerstudie liegt ein leicht geringerer Wert (63%) vor, wodurch sich eine geringe Verbesserung ergibt. Rund ein Fünftel (21%) äußern sich zur Abstimmung zwischen Personalmanagement und Organisationsleitung neutral, rund jeder achte (13%) sieht Defizite. Der Mittelwert von 3,8 zeigt, dass die Abstimmung stark ausgeprägt ist (Seidenglanz, et.al., 2014, 19) – siehe Abbildung A117. Das Gesamtbild aus Akzeptanz, Verständnis und Abstimmung zeigt ein Verbesserungspotential in den ersten beiden Bereichen auf.

Es verdeutlicht auch, dass eine gute Ausgangslage für die weitere Verbesserung und damit für die verstärkte Umsetzung des Modells von Ulrich vorhanden ist, die es zu nutzen gilt.

Die Abstimmung zwischen dem Personalmanagement und der Organisationsleitung erfolgt jedoch nur bedingt auf gleicher Augenhöhe. Dass der höchste Vertreter des Personalmanagements Mitglied der Organisationsleitung ist, ist bei weitem keine Selbstverständlichkeit. In nur 39% der Organisationen trifft dies voll, in 29% der Organisationen hingegen nicht zu. Aus dieser Verteilung ist ersichtlich, dass der höchste Vertreter des Personalmanagements in Organisationen oftmals entweder voll oder gar nicht zur Organisationsleitung gehört. Der Großteil der restlichen Angaben (19%) befindet sich im positiven Bereich (Deutsche Gesellschaft für Personalforschung, 2012, 9) – siehe Abbildung A118. Eine Ursache für eine mangelnde beziehungsweise unzureichende Nähe kann im fehlenden Wissen über die Geschäftstätigkeiten der Organisation gesehen werden (Claßen & Kern, 2010, 99). Die Weiterentwicklung der Business Kompetenzen und dem Wissen darüber welche Probleme, Herausforderungen und Ansprüche der Kunde an das Personalmanagement hat, ist daher notwendig (Claßen & Kern, 2010, 99).

Auffällig ist ein eklatanter Zusammenhang zwischen steigender Organisationsgröße und Anteil der Repräsentation auf höchster Organisationsebene. Bei Organisationen mit mindestens 5.000 Mitarbeitern ist die Personalabteilung in fast jeder zweiten (47%) auf der höchsten Leitungsebene vertreten; weitere 36% sind hier direkt auf der nächstfolgenden Ebene angesiedelt. Bei Organisationen mit weniger Mitarbeitern sinkt der Anteil der Repräsentation auf der höchsten Ebene deutlich und kontinuierlich; auf der zweithöchsten Leitungsebene steigt er auf deutlich über die Hälfte; kontinuierlich steigt hier der Anteil des Personalmanagements ohne Leitungsbefugnis (Seidenglanz, et.al., 2014, 16) – siehe Abbildung A119. Dass das „Personalmanagement auch in Unternehmen mit weniger als 100 Mitarbeitern vergleichsweise häufig direkt auf der Leitungsebene verantwortet wird, liegt hingegen vermutlich an dem geringen Ausdifferenzierungsgrad unternehmerischer Funktionen in kleineren Betrieben“ (Seidenglanz, et.al., 2014, 16).

Die Anteile der Repräsentation auf verschiedenen Organisationshierarchien sind je nach Branche unterschiedlich. Für den in dieser Arbeit besonders relevanten MINT-Bereich zeigt sich ein gemischtes beziehungsweise unterschiedliches Bild, je nach Branche des MINT-Bereiches. „In der Unternehmenshierarchie tendenziell am weitesten oben angesiedelt sind Personalabteilungen der Automobil-, Chemie- beziehungsweise Pharma- und der Finanzbranche. Hier findet man die meisten HR-Einheiten auf höchster (31 bis 28 Prozent) und die wenigsten HR-Einheiten unterhalb der Leitungsebene (21 bis 17 Prozent). Im Handels- und IT/TK-Sektor stellt sich ein (weitgehend) ausgeglichenes Verhältnis zwischen Organisationen mit einer auf Leitungsebene (jeweils 26 Prozent) verorteten und Organisationen mit einer unterhalb der Leitungsebene verorteten HR-Abteilung (24 beziehungsweise 26 Prozent) ein. Den zumindest mit Blick auf die jeweiligen Organigramme niedrigsten Stellenwert besitzen Human Resources in der Maschinenbaubranche“ (Seidenglanz, et.al., 2014, 16).

Die Vertretung auf der höchsten Organisationsebene hängt signifikant damit zusammen, dass das Personalmanagement Abstimmung, Akzeptanz und Verständnis der Organisationsleitung empfindet (Seidenglanz, et.al., 2014, 20). In der Einzelbetrachtung korreliert die hierarchische Einbindung mit der Abstimmung notwendiger Abstimmungsprozesse am stärksten. Danach folgt die Akzeptanz. Sie wird durch hohe Ansiedlung des Personalmanagements begünstigt, kann aber auch von den jeweiligen Persönlichkeiten oder der Führungsfunktion abhängen. „Hierin scheint

auch der demgegenüber geringere Zusammenhang zwischen hierarchischer Verortung und Verständnis [...] begründet“ (Seidenglanz, et.al., 2014, 20). Gemäß den Annahmen und Vorstellungen von Ulrich sprechen diese Zahlen dafür, dass „eine vermehrt realisierte Forderung nach einer ranghohen Verortung des Personalmanagements innerhalb der Organisationsstrukturen“ anzustreben ist (Seidenglanz, et.al., 2014, 14) um das Modell von Ulrich besser umsetzen zu können. Hierfür sind aber zunächst noch andere Grundlagen zu schaffen, die im später entwickelten Modell dargestellt werden.

Neben dem positiven Zusammenhang der höheren Verortung mit der Akzeptanz, des Verständnisses und der Abstimmung steigt auch der Einfluss auf die Gesamtstrategie (Claßen & Kern, 2010, 97) und die Ausrichtung der Organisation. „Auf der höchsten Leitungsebene tätige Personalmanager beurteilen ihren Einfluss nahezu in zwei von drei Fällen als hoch (64 Prozent, Mittelwert von 3,7). Ist die HR-Einheit dagegen einer anderen Abteilung unterstellt, verringert sich der Anteil der Befragten, welche selbiges konstatieren, um mehr als die Hälfte (27 Prozent, Mittelwert von 2,9). Die Erklärung dieser Unterschiede ist einfach; schließlich verfügen höher angesiedelte Abteilungen im Normalfall über weiter ausgeprägte Leitungsbefugnisse und direkteren Zugang zur Führungsebene, beziehungsweise sie sind sogar Teil derselben“ (Seidenglanz, et.al., 2014, 18) – siehe Abbildung A120.

Trotz der doch relativ hohen Vertretungsrate auf der obersten oder der zweit obersten Leitungsebene von Organisationen ist das Einbringen von systematischen Informationen über personalrelevante Einflussfaktoren in die Strategiediskussion der Organisationen zwar mehrheitlich aber mit noch sichtbarem Verbesserungspotential vorhanden (Deutsche Gesellschaft für Personalforschung, 2012, 10). Dennoch sieht das Personalmanagement mehrheitlich das systematische Einbringen von Informationen über personalrelevante Einflussfaktoren, das sich wie dargestellt auch auf das systematische Erheben von Personalkennzahlen stützen kann, als gegeben an (Deutsche Gesellschaft für Personalforschung, 2012, 10) – siehe Abbildung A121.

Neben der Korrelation der Organisationsgröße mit der Vertretung auf der obersten Leitungsebene liegt auch ein signifikanter Zusammenhang zwischen der Organisationsgröße und dem generellen Einsatz von Instrumenten der Erfolgskontrolle vor. Dies ist speziell im Bereich des Personalcontrollings der Fall. „Dass auf höchster Leitungsebene angesiedelte HR-Abteilungen von Unternehmen beispielsweise in zwei von drei Fällen (68 Prozent) ihre Arbeit evaluieren, Erfolgskontrollen unterhalb der Leitungsebene aber nur in jedem fünften Fall realisiert werden (22 Prozent), dürfte sowohl mit der jeweiligen Professionalität der HR-Arbeit als auch mit den zur Verfügung stehenden Ressourcen zusammenhängen“ (Seidenglanz, et.al., 2014, 22).

Das Einbringen von systematischen Informationen über personalrelevante Einflussfaktoren in die Strategiediskussion weist insgesamt bessere Werte auf als die aktive Teilnahme an der Entwicklung der Organisationsstrategie (Deutsche Gesellschaft für Personalforschung, 2012, 9) – siehe Abbildung A122. Gefolgert werden kann, dass das Personalmanagement zwar relevante Informationen und Einflussfaktoren liefert, es alles in allem dann aber eher in einer passiveren Rolle verharrt. Dennoch zeigt sich, dass „der von vielen Experten geforderte Wandel in den Schwerpunkten der HR-Arbeit (Stärkung der strategischen Ausrichtung) [...] bereits begonnen [hat] und [...] weiter fortschreiten [wird]. Insbesondere ist hier der Change Agent gefordert, um das Unternehmen auf die Herausforderungen des generationalen Wandels vorzubereiten. Dies erfordert auch eine Weiterentwicklung der HR-Kompetenzen, welche bereits einen wesentlichen Faktor für die bisherigen Veränderungen der Schwerpunkte der HR-Arbeit dargestellt haben“ (Venegas, Söffker & Klingler, 2013, 26). Die bisherige Kompetenzentwicklung sieht die Mehrheit

als wesentlichen Grund für den eingeleiteten Rollenwandel (Venegas, Söffker & Klingler, 2013, 21), den auch Ulrich als Ausgangsnotwendigkeit für diese Entwicklung beschrieben hat. Dieser bisher nur teilweise angestrebte Rollenwandel und die strategische Ausrichtung werden aber durch die Verteilung der Arbeitsinhalte und der Arbeitszeit der Business-Partner ausgebremst. „Die Businesspartner sind fast die Hälfte (48 %) ihrer Arbeitszeit mit operativen Dingen beschäftigt und können sich nur zu jeweils etwa einem Viertel konzeptionellen beziehungsweise expertiseorientierten (27 %) und strategischen beziehungsweise beratenden Aufgaben (25 %) widmen. Diese ‚Zweckentfremdung‘ der HR-Businesspartner-Funktion ist aber keineswegs zufällig. Vielmehr sind die Tätigkeiten von HR-Businesspartnern vonseiten der Unternehmen weitgehend formalisiert und geregelt“ (Lohmann & Görtz, 2011, 20). Sowohl um das Modell und die Theorie von Ulrich verstärkt umsetzen zu können als auch aufgrund der nachgewiesenen Korrelation zwischen den Ergebnissen der strategischen Personalarbeit und den strategischen Aktivitäten, in die das Personalmanagement eingebunden ist, sollten hier Verbesserungen erfolgen. Es kann jedoch nicht gesagt werden, ob die strategischen Aktivitäten zu einer vertieften strategischen Zusammenarbeit führen oder starke strategische Partner die Möglichkeit bekommen, sich in mehr strategischen Aktivitäten einzubringen. Der Ansatz des Personalmanagements muss es sein, dass es deutlich macht, dass es strategische Aktivitäten bewältigen kann umso mehr Möglichkeiten als strategischer Partner zu bekommen. Daraus wiederum kann es zu mehr Möglichkeiten in der Übernahme höherer strategischer Aktivitäten führen (Khan 2014, 3).

Eine schriftlich fixierte Personalstrategie ist eine wichtige Grundlage um diese angestrebte Entwicklung voranzutreiben beziehungsweise sich stärker beteiligen zu können. In der Mehrheit der Organisationen ist sie jedoch nicht vorhanden. Bei der schriftlichen Fixierung von Strategien reiht sich auch dieser Arbeitsbereich in die schlechteren Werte der anderen Arbeitsbereiche ein (Deutsche Gesellschaft für Personalforschung, 2012, 10) – siehe Abbildung A123. Eine andere Studie aus dem Jahr 2010 kommt zu gering abweichenden Werten (Schrank, 2014, 82-83). Weil nicht davon auszugehen ist, dass Organisationen eine schriftlich fixierte Personalstrategie abschaffen sobald diese einmal vorhanden war, dürften sich die Zahlen der beiden Studien gegenseitig validieren. Aus den genannten Gründen und zur verstärkten Umsetzung des Modells von Ulrich sind bei der Existenz von Personalstrategien Verbesserungen zu erzielen. Dies betrifft vor allem Organisationen, die noch keine schriftlich fixierte Personalstrategie formuliert haben. Seit dem Jahr 2006, in dem nur eine geringe strategische Ausrichtung des Personalmanagements vorhanden war und „nur 41% der befragten Unternehmen [...] den Personalbereich als strategischen Business Partner“ sahen (Schrank, 2014, 82), haben sich deutliche Fortschritte ergeben. Der Forderung nach einer verstärkten strategischen Ausrichtung wird nun mehr entsprochen (Venegas, Söffker & Klingler, 2013, 8). Die Fähigkeit der Personalmanager „die Geschäftsstrategie durch passgenaue HR-Beiträge zu unterstützen und die eigene generische Fachkompetenz in maßgeschneiderte strategische HR-Strategien zu überführen“ hat sich deutlich verbessert (Claßen & Kern, 2010, 6). In über 80% der Organisationen, die eine schriftlich fixierte Personalstrategie haben, ist diese auf die Organisationsstrategie abgestimmt (Deutsche Gesellschaft für Personalforschung, 2012, 9-10) – siehe Abbildung A124. Es lässt „auf die zunehmende strategische Professionalisierung der HR-Abteilungen“ sowie auf die geforderte Transformation der Personalabteilung auch im Sinne des externen Kundenblickwinkels schließen (Venegas, Söffker & Klingler, 2013, 26).

Die Abstimmung der Personalstrategie auf die Organisationsstrategie dient zusätzlich „als Maßstab sowohl für die Ziele und Aufgaben der Mitarbeiter des Personalbereichs als auch für die Personalprozesse und -instrumente. Positiv ist auch, dass in den meisten Unternehmen die Organisationsstruktur des Personalbereichs den Ablauf der Personalprozesse optimal unterstützt, die verschiedenen Personalprozesse miteinander verzahnt und die Personalplanungsprozesse eindeutig definiert sind“ (Deutsche Gesellschaft für Personalforschung, 2012, 9). Neben diesen Fortschritten in den letzten Jahren sind auch verstärkte Fähigkeiten zum systematischen Ansatz und zur systematischen Reaktion erkennbar. Sie zeigen sich vor allem in der systematischen Überprüfung und Modifizierung der Personalprozesse und Personalinstrumente im Hinblick auf die Personalstrategie, weil sie in rund zwei Dritteln der Organisationen vorhanden sind (Deutsche Gesellschaft für Personalforschung, 2012, 10) – siehe Abbildungen A125 und A126.

Vorhandene Existenz und Ausgestaltung der Personalstrategie spiegeln sich im Arbeitsfeld des Wertschöpfungsbeitrages und dessen Messung nur bedingt wider. Dies zeigt sich daran, dass „nur 47% der befragten Organisationsleitungen [...] mit der strategischen Ausrichtung und dem Beitrag der Personalabteilung zur Wertschöpfung zufrieden sind“ (Schrack, 2014, 82). Deutlich wird, dass es „Optimierungspotenzial [...] in vielen Unternehmen im Hinblick auf die Messung und Steuerung des Beitrags [gibt], den das Personalmanagement zum Unternehmenserfolg leistet.“ Das Wertschöpfungsmanagement gehört damit zu den Gestaltungsfeldern, die insgesamt wenig professionell bearbeitet werden (Indexwert 2,76) (Deutsche Gesellschaft für Personalforschung, 2012, 16). Eine stärkere Fokussierung und Professionalisierung in diesem Bereich ist auch deshalb wichtig, weil „die Personalarbeit [...] sich wie jede andere Funktion dadurch legitimieren [muss], dass sie in einer einzigartigen, schwer kopierbaren Art und Weise zur positiven Unternehmensentwicklung beiträgt“ (Claßen & Kern, 2010, 6). Die Rolle des Business-Partners ist voranzutreiben, denn „an der tagtäglichen Wertschöpfung des HR-Business-Partners führt wohl auf absehbare Zeit kein Weg vorbei. Mit dem HR-Business-Partner hat die Personal-Funktion ihre wohl wichtigste Rolle und damit endlich ihren Platz im Unternehmen gefunden“ (Claßen & Kern, 2010, 331). Neben der stärkeren Umsetzung des Business-Partner Konzeptes in Organisationen impliziert dies auch, dass die bisher unzureichende Wertschöpfung und die gegenwärtige Situation in der noch kein Agieren auf Augenhöhe vorhanden ist, angegangen werden muss; vor allem in den Organisationen, in denen das Konzept schon ausreichend vorhanden ist (Claßen & Kern, 2010, 325). Primäre Aufgabe für Organisationen muss sein, dass „die offenkundigen Defizite aus dem ersten Anlauf beseitigt werden“ (Claßen & Kern, 2010, 326). Erfolgreich geschehen kann dies vor allem, wenn sich die Business-Partner auf die Themen fokussieren, die zukünftig einen Wertschöpfungsbeitrag ermöglichen. Es können Analysen durchgeführt und darauf gesetzt werden, dass ein Thema künftig einen Wertschöpfungsbeitrag leisten kann oder sichere Wertschöpfungsthemen mit hohem Engagement angegangen werden (Claßen & Kern, 2010, 327). Mit ausreichendem Einsatz ist sicherzustellen, dass bei einem Thema, von dem bekannt ist, dass es zur Wertschöpfung beiträgt, keine Minderung eintritt (Claßen & Kern, 2010, 328). Der Fachkräftemangel, und im speziellen die Entwicklung im MINT-Bereich, spielen unter dem Gesichtspunkt des Wertschöpfungsbeitrages und des Wertschöpfungspotentials zukünftig verstärkt eine wichtige Rolle. Zentraler Verbesserungsansatz in diesem Bereich ist zunächst die Entwicklung eines strategischen Konzeptes, um den Wertbeitrag des Personalmanagements zu messen und zu steuern. In der überwiegenden Mehrheit der Organisationen ist dies nämlich bisher nicht der Fall (Deutsche Gesellschaft für Personalforschung, 2012, 16). Zusätzlich zum Fehlen

eines strategischen Konzeptes zur Messung des Wertbeitrages sind auch die Ermittlungen des systematischen Wertbeitrages anhand von quantitativen und qualitativen Daten nicht ausgeprägt. In knapp mehr als der Hälfte der Organisationen ist die systematische Erhebung von quantitativen Daten kaum bzw. nicht anzutreffen. Im qualitativen Bereich dagegen findet in mehr als der Hälfte der Organisationen eine Datenerhebung statt, die Situation ist in diesem Bereich vergleichsweise besser aber nicht gut (Deutsche Gesellschaft für Personalforschung, 2012, 16) – siehe Abbildungen A127 bis A129.

Zu ähnlichen Ergebnissen kommt eine andere Studie zum zahlenbasierten und nachweisbaren Beitrag des Personalmanagements bezüglich des Erfolgs von Organisationen. Das leicht bessere Ergebnis in dieser Studie basiert möglicherweise auf einer anderen Befragung oder Skalierung. Hier sehen nur sechs Prozent der Organisationen „diesen Anspruch voll und ganz, etwas über ein Drittel (36 Prozent) immerhin ausreichend erfüllt. [...] in jedem zweiten Unternehmen [ist] der Beitrag von HR zum Unternehmenserfolg noch nicht ausreichend nachweisbar und in jedem zehnten Unternehmen sogar noch gar nicht“ vorhanden (Claßen & Kern, 2010, 100). Eine weitere Studie kommt bezüglich des Belegs des Wertschöpfungsbeitrages zu einem vergleichbaren Ergebnis. Sie hat herausgefunden, dass „nur 22% der befragten Personalmitarbeiter [...] die Personalarbeit und Ergebnisse mit konkreten Zahlen hinterlegt [haben], was Basis für eine Demonstration des Wertbeitrages der Personalabteilung ist“ (Schrank, 2014, 83). Die Studie hat ebenfalls ermittelt, dass die Mitarbeiter der Personalabteilung selbst zudem nur zu 45% damit zufrieden sind (Schrank, 2014, 82).

Besonders im Bereich der Personalstrategie, aber auch um den Wertbeitrag des Personalmanagements darstellen und für eine intensivere Zusammenarbeit werben zu können, sollten sich Organisationen an den Instrumenten ein Beispiel nehmen, die das beste Drittel nutzt. Sehr häufig werden Personalbestandsanalysen (80%), Altersstrukturanalysen (74%) und Personalbedarfsanalysen (68%) durchgeführt (Deutsche Gesellschaft für Personalforschung, 2012, 39) – siehe Abbildung A130.

Durch den Fachkräftemangel könnten in Zukunft auch die bisher eher unregelmäßig genutzten Instrumente öfter zur Anwendung kommen. Hier sind beispielsweise Szenarioanalysen/Simulationen oder SWOT-Analysen als Beispiele zu nennen (Lombriser & Abplnalp, 1997, 186-189). Auch mit ihrer Hilfe können die zukünftigen Auswirkungen des Fachkräftemangels auf die Wertschöpfung der Organisation hochgerechnet werden. Das Bewusstsein kann stärker auf die Problematik gelenkt und auf die Notwendigkeit einer engeren Zusammenarbeit und damit auf die stärkere Umsetzung des Business-Partnerings hingewiesen werden. Zwar bietet die Erhebung von systematischen Daten zur Messung des Wertbeitrages zum Organisationserfolg noch ein deutliches Verbesserungspotential, die Abläufe und Verantwortlichkeiten für das Personalcontrolling sind jedoch oftmals eindeutig definiert (Deutsche Gesellschaft für Personalforschung, 2012, 17). Für einen systematischen Ansatz und eine gemeinsame Zusammenarbeit bei der Erhebung von Daten, die den Wertschöpfungsbeitrag umfassen, ist die Basis zumindest gelegt. Nachdem geeignete Methoden und Instrumente bei den Prozessen des Personalcontrollings bei der Mehrheit der Organisationen vorhanden sind, ist eine Weiterentwicklung möglich – Verbesserungspotential besteht jedoch auch hier. Die Daten über das Vorhandensein geeigneter Methoden und Instrumente ergeben insgesamt ein deutlich positives Gesamtbild (Deutsche Gesellschaft für Personalforschung, 2012, 17) – siehe Abbildungen A131 und A132.

Die Zahlen der Messung zum Wertschöpfungsbeitrag verdeutlichen erneut, „dass auch heute noch ein großer Teil der Personalfunktionen nicht den Anforderungen an Kosten und Qualität entspricht und nicht den gewünschten Einfluss auf die Geschäftsentwicklung ausüben kann. Der Fokus liegt immer noch zu stark auf administrativen Themen und HR wird in vielen Fällen immer noch nicht als vollwertiger Businesspartner wahrgenommen“ (Lohmann & Görtz, 2011, 7). Nach dem Modell von Ulrich ist damit immer noch ein unzureichender Einfluss auf die Organisationstätigkeiten und die Entwicklung vorhanden (Lohmann & Görtz, 2011, 7).

Studien aus dem Jahr 2007 und 2011 stimmen dahingehend überein, dass die Personalabteilung in der Hälfte der Organisationen bei der Umsetzungsentscheidung strategischer Aktivitäten beteiligt ist (Schrank, 2014, 82-83). Die Beteiligung bei der Planung strategischer Aktivitäten beziehungsweise der Organisationsstrategie wird mit 36% (2007) und 23% (2009) unterschiedlich gesehen. Eine Studie aus dem Jahr 2009 kommt zu dem Ergebnis, dass in knapp zwei Dritteln der Organisationen die Beteiligung des Personalmanagements an formalen Entscheidungsprozessen als mindestens ausreichend gesehen wird. Andererseits bedeutet dies aber auch, dass sich der Personalbereich in rund einem Drittel der Organisationen mindestens unzureichend oder gar nicht einbezogen fühlt (Claßen & Kern, 2010, 96).

Die Zahlen der Deutschen Gesellschaft für Personalforschung aus dem Jahr 2012 weichen – möglicherweise aufgrund einer anderen Fragestellung – von den anderen Ergebnissen ab. Gefragt wird nach einer kompetenten Mitwirkung an strategischen unternehmerischen Entscheidungen (Deutsche Gesellschaft für Personalforschung, 2012, 30). Auch aus dieser Studie kann entnommen werden, dass sich fast zwei Drittel der Organisationen gut vorbereitet fühlen (Deutsche Gesellschaft für Personalforschung, 2012, 30) – siehe Abbildung A133.

Obwohl diese Zahlen unterschiedlich ausfallen und weiterhin ein deutliches Verbesserungspotential vorhanden ist, lässt sich nicht übersehen, dass „der von vielen Experten geforderte Wandel in den Schwerpunkten der HR-Arbeit (Stärkung der strategischen Ausrichtung) [...] bereits begonnen [hat] und [...] weiter fortschreiten“ wird (Venegas, Söffker & Klingler, 2013, 8). Hierfür ist jedoch „eine weitere Professionalisierung der HR-Beschäftigten durch eine verstärkte Entwicklung vor allem strategischer Kompetenzen, welche bereits einen wesentlichen Faktor für die bisherigen Veränderungen der Schwerpunkte der HR-Arbeit dargestellt haben,“ notwendig (Venegas, Söffker & Klingler, 2013, 8). Um den langfristigen Erfolg von Organisationen sicherzustellen, muss dem Personalmanagement bewusst sein, dass der strategische Aspekt der Personalarbeit aufgrund der neuen Herausforderungen für Personalpolitik und Personalarbeit immer wichtiger wird (Venegas, Söffker & Klingler, 2013, 9). Die Themen Humankapital und Humanressourcen liegen derzeit nicht im obersten Prioritätenbereich (Claßen & Kern, 2010, 230). Die Entwicklung des Fachkräftemangels und die damit verbundene Entwicklung der Themen Talent Management, „War for Talent“, Demografie und Employer Branding tragen dazu bei, dass das Oberthema Strategic Workforce Management an Relevanz gewinnt und zukünftig als weit wichtigeres Thema gesehen wird. Es kann davon ausgegangen werden, dass das Strategic Workforce Management, welches derzeit nur in rund jeder fünften Organisation (21%) durchgeführt wird, zukünftig häufiger zu finden sein wird (Claßen & Kern, 2010, 185). Hierbei ergibt sich auch die Möglichkeit, dass die strategische Personalplanung zur Anbindung an die Organisationsstrategie führen kann (Claßen & Kern, 2010, 186). Unterstützend hierbei ist die Tatsache, dass „die internen Kunden des HR-Business-Partners [...] oftmals Getriebene [sind], in Sachzwängen und Zielkonflikten Aufgeriebene, unter Ergebnis-, Kosten- und Zeitdruck Stehende, das Mögliche Machende und dennoch oftmals mit deutlichem Abstand zum

selbstgewählten Anspruch oder den auferlegten Zielsetzungen“ Zurückbleibende sind (Claßen & Kern, 2010, 189).

Die zunehmende Relevanz im strategischen Bereich erfordert den verstärkten Aufbau von Kompetenzen in den strategischen Rollen des Change Agents und des Strategic Partners (Venegas, Söffker & Klingler, 2013, 27). „Sieht man die Rolle des Change Agent ganzheitlich, dann wären neben den Kompetenzen im Bereich der Personalentwicklung insbesondere die Kompetenzen im Bereich der Organisationsentwicklung zu stärken. Um die Rolle des Strategic Partner auszufüllen, muss neben den Kompetenzen im Personalfeld das Verständnis für ökonomische Unternehmenszusammenhänge gefördert werden. Auch die Verantwortlichen im Personalbereich müssen sich als Entrepreneur verstehen“ (Venegas, Söffker & Klingler, 2013, 27). Damit die beiden strategischen Rollen jedoch akzeptiert werden können, müssen die des Administrative Expert und des Employee Champions professionell erfüllt und angenommen sein. Sie sind – wie beschrieben – eine wichtige Grundvoraussetzung (Venegas, Söffker & Klingler, 2013, 27). Diese beiden strategischen Rollen müssen zusätzlich sicherstellen, „dass aus den Personalbereichen heraus ein substantieller Mehrwert geschaffen wird, d. h. Expertise in Prozesse beigesteuert werden kann, die an anderer Stelle im Unternehmen nicht vorhanden“ ist (Venegas, Söffker & Klingler, 2013, 27). Der Einfluss im strategischen Bereich der strategischen Mitentscheidung sowie die Implementierung von strategischer Planung von Aktivitäten im Bereich der Entwicklung kann damit verbessert werden (Khan 2014, 2). Der strategische Einfluss ist in verschiedenen Branchen unterschiedlich ausgeprägt. Wie oben beschrieben ist vor allem aber auch die hierarchische Verortung des Personalmanagements in der Organisation relevant – siehe Abbildung A134. Der zurzeit nur begrenzt vorhandene Einfluss auf die Strategie der Organisation ist zu verbessern und eine gute Strategiedurchdringung sicherzustellen um die letztendlich angestrebten Ergebnisse erreichen zu können. Strategiedurchdringung ist bei den Wirkungsfeldern des Personalmanagements nur bedingt vorhanden. Sie unterschreitet damit den Mittelwert aller sechs Wirkungsfelder (Deutsche Gesellschaft für Personalforschung, 2012, 31) – siehe Abbildung A114. Der Wert der Strategiedurchdringung ist seit der letzten Erhebung relativ konstant geblieben. Einen Fortschritt hat es in diesem Bereich also nicht gegeben (Deutsche Gesellschaft für Personalforschung, 2012, 47). Verbesserungspotential bei der Strategiedurchdringung zeigt sich auch daran, dass nur rund die Hälfte der Personalmanager der Aussage zustimmen, dass allen Mitarbeitern die für ihre Tätigkeiten wichtigen Strategien der Organisation bekannt sind (Deutsche Gesellschaft für Personalforschung, 2012, 31) – siehe Abbildung A135.

Die signifikant positive Korrelation zwischen Strategiedurchdringung und Innovationsfähigkeit mit dem Erfolg der Organisation verdeutlicht die Notwendigkeit der zu erzielenden Fortschritte in den Bereichen Strategiedurchdringung und Innovationsfähigkeit (Deutsche Gesellschaft für Personalforschung, 2012, 36). Für den Bereich der Kenntnis der Organisationsstrategie gilt, dass diese beim Personal nicht nur bekannt sein sondern in der täglichen Arbeit auch mitgetragen werden muss. Letzteres ist bei Organisationen allerdings nur sehr bedingt der Fall (Deutsche Gesellschaft für Personalforschung, 2012, 31-32). Mit diesen Angaben können Rückschlüsse auf die Umsetzung der Organisationsstrategie in der Praxis sowie auf den Zustand des Business-Partnerings gezogen werden. Evident wird zudem, dass beides verbessert und auf diesen Bereich eine stärkere Fokussierung gelegt werden muss – siehe Abbildung A136.

Im letzten Arbeitsfeld – Organisationsleitbild und Organisationskultur – fällt zunächst auf, dass über 80% der Organisationen ein schriftlich fixiertes Organisationsleitbild mit

Organisationswerten und einem Mission Statement haben (Deutsche Gesellschaft für Personalforschung, 2012, 11) – siehe Abbildung A137.

Bei kompetenter Gestaltung der Organisationskultur und der organisatorischen Veränderungsprozesse wirken die Führungskräfte des Personalbereiches zu rund zwei Dritteln mit, das andere Drittel sieht dies immerhin als teilweise gegeben (Deutsche Gesellschaft für Personalforschung, 2012, 30) – siehe Abbildung A138. Dies entspricht ziemlich genau den Zahlen, die auch für den Bereich der aktiven Mitgestaltung an personalrelevanten Veränderungsprozesse herausgefunden wurden (Deutsche Gesellschaft für Personalforschung, 2012, 12).

Die aktive Mitgestaltung führt jedoch nicht immer dazu, dass der Personalbereich die Organisationskultur auch aktiv prägt. Die erzielten Werte fallen bei dieser Frage insgesamt schlechter aus. In noch knapp 50% der Organisationen liegt eine aktive Prägung vor (13% „trifft voll zu“ und 34% „trifft ziemlich zu“), während 40% eine „teilweise“ Prägung erkennen. Für immerhin rund jede achte Organisation (12%) ist die aktive Prägung kaum vorhanden (Deutsche Gesellschaft für Personalforschung, 2012, 12) – siehe Abbildung A139.

Aufgrund der herausgefundenen Werte wird Verbesserungspotential im Bereich der Prozessgestaltung der Organisationskultur und des Veränderungsmanagements durch geeignete Methoden und Instrumente offensichtlich (Deutsche Gesellschaft für Personalforschung, 2012, 13) – siehe Abbildung A140.

Die Methode beziehungsweise das Instrument der schriftlich fixierten Führungsleitlinien wird bei der deutlichen Mehrheit der Organisationen verwendet. Bei knapp jeder fünften Organisation sind keine schriftlich fixierten Führungsleitlinien verankert (Deutsche Gesellschaft für Personalforschung, 2012, 12) – siehe Abbildung A141. In den Organisationen, in denen es schriftlich fixierte Führungsleitlinien gibt, werden diese allerdings nur mäßig umgesetzt (Deutsche Gesellschaft für Personalforschung, 2012, 12) – siehe Abbildung A142.

Die bedingte Umsetzung der Führungsleitlinien im Arbeitsalltag durch die Führungskräfte geht mit einer insgesamt bedingt ausgeprägten systematischen Überprüfung des Personalbereiches einher, ob die angestrebte Organisationskultur auch gelebt wird (Deutsche Gesellschaft für Personalforschung, 2012, 11) – siehe Abbildung A143.

Alles in allem ergibt sich bei der aktiven Mitgestaltung von Organisationskultur und organisatorischen Veränderungsprozessen ein Verbesserungspotential von gut nach sehr gut. Generell notwendig sind Verbesserungen bei der aktiven Prägung der Organisationskultur, den geeigneten Methoden und Instrumenten zur Gestaltung der Organisationskultur und des Veränderungsmanagements sowie in der systematischen Überprüfung, ob die angestrebte Organisationskultur gelebt wird. Durch Verbesserung in diesen Bereichen kann die bisher vorliegende mangelnde Umsetzung der Führungsleitlinien im Arbeitsalltag deutlich reduziert werden. Zum bestehenden Mangel in diesem Arbeitsfeld dürfte jedoch auch der Mangel an Einfluss des Personalmanagements in anderen Bereichen beitragen.

Insgesamt lässt sich anhand der beschriebenen Daten erkennen, dass „die wirklich gute Theorie [...] in der Umsetzung große Schwierigkeiten zu machen und selten gut zu gelingen“ scheint (Pöhlsen-Wagner & Stark, 2011, 3). Die Veränderungen bei den einzelnen Tätigkeiten zeigen einen deutlichen Wandel. Der Anteil der administrativen Tätigkeiten sinkt sehr deutlich und wird mit der Prognose aus dem Jahr 2013 für 2018 zur Nebentätigkeit. Dies hat deutliche Ausweitungen in den drei anderen Bereichen zur Folge. Zunächst gibt es einen sehr deutlichen Zuwachs beim Employee Champion und eine geringere Ausweitung in den Bereichen Change Agent und Strategic Partner;

dabei handelt es sich jedoch lediglich um eine Zwischenentwicklung. Die Prognose von 2013 geht davon aus, dass im Jahr 2018 die Bereiche Change Agent und Strategic Partner fast die Hauptarbeit darstellen. Daraus lässt sich ein deutlicher Wandel weg vom operativen und hin zum strategischen Bereich erkennen (Venegas, Söffker & Klingler, 2013, 21) – siehe Abbildung A144.

Die Entwicklung verdeutlicht, dass die schon seit langem existierende Theorie des Business-Partnerings noch immer aktuell ist (Claßen & Kern, 2010, 83), auch wenn die Umsetzung in vielen Organisationen noch eklatant hapert – was selbst Ulrich als Urheber der Theorie bestätigt (Claßen & Kern, 2010, 57). Eine wichtige Ursache hierfür ist, dass der Business-Partner mehr einem Personalreferenten ähnelt, der sich eher mit transaktionalen anstatt mit transformationalen Aufgaben beschäftigt (Claßen & Kern, 2010, 58). Es zeigt sich daher, „dass der HR-Bereich in vielen Unternehmen den Idealzustand einer Businesspartner-Organisation zwar dem Namen nach, nicht jedoch im Hinblick auf die tatsächliche Umsetzung erreicht hat. Der Personalbereich ist faktisch häufig noch als HR-Management beziehungsweise als klassisches Personalreferenten-System aufgestellt. Der HR-Bereich leitet hier seine Ziele aus der Geschäftsplanung ab und die HR-Manager beschäftigen sich hauptsächlich mit Leistungsbeurteilungen, kompetenzorientierter Führungskräfteentwicklung, Nachfolgeplanung und gelegentlichen, punktuellen Change-Management-Aufgaben“ (Lohmann & Görtz, 2011, 30). Die mangelnde Umsetzung des Modells zeigen auch Zahlen aus dem Jahr 2009. „Diese Daten erhärten den Eindruck, dass nur die wenigsten Unternehmen es schon in einer stabilen und hinreichenden Breite geschafft haben, HR als Business-Partner zu etablieren“ (Claßen & Kern, 2010, 101). „Dennoch sind sie aber auch zumindest teilweise durch ihre fachliche Erfahrung, Vernetzung und gezielte Weiterbildung in eine strategische beziehungsweise beratende Rolle hineingewachsen“ (Lohmann & Görtz, 2011, 30). Alles in allem ist damit die Transformation der Business-Partner auf halbem Weg stehen geblieben (Lohmann & Görtz, 2011, 6). Obwohl „beide Seiten [...] von einem gemeinsamen Begriffsverständnis aus[gehen], das sich stark an die bereits aufgeführte idealtypische Beschreibung anlehnt [, ... sehen die Führungskräfte] den HR-Businesspartner jedoch ganz stark als ihren persönlichen Ansprechpartner, den sie in allen – und nicht nur den strategischen – HR-Fragestellungen direkt kontaktieren können“ (Lohmann & Görtz, 2011, 10). Durch steigende interne und externe Anforderungen rückt die Rolle des Personalmanagements bei der Gestaltung neuer Personalmanagementprogramme und Richtlinien sowie bei Veränderungsprozessen mehr in den Mittelpunkt organisatorischer Entscheidungen (Lohmann & Görtz, 2011, 10). Beim festgestellten, vor allem aber beim prognostizierten Tätigkeitsumfang der einzelnen vier Bereiche ist es deutlich zu erkennen. Bei der Zusammenarbeit betrachten sich die Business-Partner „durchgehend als positiver und inhaltlich deutlich strategischer aufgestellt als sie von den Führungskräften eingeschätzt werden“ (Lohmann & Görtz, 2011, 30). Eine Ursache hierfür liegt darin, dass „die Führungskräfte den Anspruch der strategischen Ausrichtung der Businesspartnerfunktion nicht in vollem Umfang wahr[nehmen]“, und sich mehr auf die operative Unterstützung konzentrieren (Lohmann & Görtz, 2011, 6). Es stellt sich die Frage, inwieweit die Business-Partner Rolle mit den Erwartungen und den Anforderungen der Führungskräfte übereinstimmt und welche Konsequenzen sich dadurch für die weitere Entwicklung ergeben (Lohmann & Görtz, 2011, 6). Die unterschiedlichen Erwartungen und Anforderungen haben auch Einfluss auf die Zufriedenheit der Kunden bezüglich der erbrachten Leistungen der Business-Partner. Sie ist hoch (Lohmann & Görtz, 2011, 6) und wird auch vom Personalmanagement bestätigt (Deutsche Gesellschaft für Personalforschung, 2012, 33) – siehe Abbildung A145. Die Personalabteilung und deren Beschäftigte sind jedoch nur knapp zur Hälfte (46%) mit ihrer Arbeit

zufrieden (Schrank, 2014, 83).

Ein wichtiger Aspekt der Unzufriedenheit liegt im Bereich des geforderten Wertbeitrages zum Organisationserfolg; ein solcher ist kaum vorhanden (Schrank, 2014, 83). Besonders bei Organisationsleitungen als auch bei Führungskräften werden Forderungen nach einer stärkeren und strategischen Personalarbeit laut, weil diese einen immer wichtigeren Aspekt für den Organisationserfolg darstellt (Lohmann & Görtz, 2011, 5). Damit sind Personalabteilungen oftmals dem Vorwurf ausgesetzt, dass sie Jahre damit verbracht haben, einen Beitrag zur Agenda anzustreben, dazu aber nicht beigetragen haben (Ulrich, et.al., 2017, 174). Die von Ulrich angestrebten Ziele haben sie durch unzureichende Leistung verfehlt. Erschwerend kommt hinzu, dass sich die Leistungen im Bereich der Wertbeitragsgenerierung sogar verschlechtert haben (Schrank, 2014, 83-84). Vordergründiges Ziel der Business-Partner ist demnach die Fokussierung auf eine ganzheitliche und nachhaltige Verbesserung, die vor allem auch auf die Effektivität der Organisation und den Wertbeitrag abzielen muss (Claßen & Kern, 2010, 169). Um dies erreichen zu können muss zunächst aber die Transformation der Personalabteilung weiter voranschreiten, mit der noch mindestens ein Drittel der Organisationen beschäftigt ist (Claßen & Kern, 2010, 100). Die Themen Change und Talent Management, Personal- und Organisationsentwicklung als auch Coaching von Führungskräften werden als wichtigste Themen für die Wertschöpfung gesehen, weil sie einen qualitativen Beitrag leisten (Claßen & Kern, 2010, 99). Die dringende Notwendigkeit einen stärkeren qualitativen Beitrag zu leisten zeigt sich auch daran, dass die Realisierung wertschöpfender und strategischer Themen in nur einem Drittel der Organisationen als ausreichend umgesetzt, in 41% der Organisationen aber ein Entwicklungsbedarf gesehen wird. Weil nur jede vierte Organisation davon überzeugt ist, dass eine Umsetzung voll und ganz vorhanden ist, wird sogar die Legitimation der Personalabteilung im Kern berührt (Claßen & Kern, 2010, 99).

Die Herausforderung Fachkräftemangel bietet eine wichtige Chance um sich strategisch stärker einzubringen sowie den Wertschöpfungsbeitrag deutlich sichtbarer zu machen und weiter auszubauen. Sie kann in diesem Zusammenhang auch dazu genutzt werden kann, die Umsetzung des Modells von Ulrich voranzubringen. Zentral ist die Vermeidung von Wachstumsrisiken in Folge qualitativen und quantitativen Fachkräftemangels durch ein Strategic Workforce Management (Claßen & Kern, 2010, 178-181). Dieses ist umso wichtiger und bietet umso mehr Chancen, je stärker der Fachkräftemangel ausgeprägt ist. Das Strategic Workforce Management muss dabei gewährleisten, dass die mittel- und langfristigen Organisationsziele erreichbar werden und die Lücke zwischen Personal- und Organisationsstrategie geschlossen wird (Claßen & Kern, 2010, 181). Voraussetzung hierfür ist ein hinreichendes Verständnis der Organisationsstrategie und die Einbindung der Business-Partner in die strategischen Planungsprozesse (Claßen & Kern, 2010, 182).

Die Vielzahl der noch zu verbessernden Bereiche macht deutlich, „dass die prinzipielle Bedeutung auch noch in vielen Jahren bestehen“ und die Etablierung des Modells noch eine lange Zeit andauern wird (Claßen & Kern, 2010, 361). Von wesentlicher Bedeutung dabei ist, „dass die Umsetzung des HR Business-Partner-Konzeptes aufgrund der organisationspezifischen Wertschöpfung immer auch eine organisationspezifische Umsetzung des Modells benötigt und es somit den einen Königsweg nicht geben kann“ (Claßen & Kern, 2010, 361-362). Daraus folgt, dass die individuelle und systematische Umsetzung eine gute Kenntnis des Modells von Ulrich

und der darin enthaltenen Rollen und Kompetenzbereiche erfordert (Ulrich, 2017). Ebenfalls notwendig sind Anreize beziehungsweise Handlungsdruck, unterstützende Rahmenbedingungen (Schrank, 2014, 85) und die Motivation, die Rolle des Business-Partners stärker umzusetzen zu wollen. Die derzeitige Situation des Business-Partnerings dürfte die individuelle und systematische Umsetzung allerdings dadurch erschweren, dass es beim transformationalen Wandel ein signifikantes Verbesserungspotential gibt (Claßen & Kern, 2010, 43).

Eine besondere Herausforderung ist es, dass die Umsetzung des Modells von Ulrich vor allem im Bereich des Strategy Architect und dem Bereich des Culture und Change Steward sowohl im Bereich der Aus- und Weiterbildung nur geringfügig vorhanden (Schrank, 2014, 90-93) und schwierig zu verbessern ist. Sie ist von entscheidender Bedeutung, weil eine Verbesserung eine hochwertige Leistungserbringung ermöglichen kann (Schrank, 2014, 101).

Neben dem geringen Stellenwert bei der Anerkennung des Business-Partners durch das Linienmanagement (Claßen & Kern, 2010, 308), der als ein Motivator zur Veränderung gesehen werden kann (Claßen & Kern, 2010, 37), können fehlende Fähigkeiten und Kompetenzen dazu führen, dass diese und die generelle (intrinsische) Motivation gering ausgeprägt sein könnten (Schrank, 2014, 101). Sie ist jedoch ebenso notwendig wie Durchhaltevermögen und Beständigkeit (Claßen & Kern, 2010, 93). Aufgrund der derzeitigen Situation, vor allem bezüglich der Anerkennung, den Anfragen und der Zusammenarbeit der Führungskräfte mit den Business-Partnern sowie deren Einstellungen gegenüber den Business-Partnern muss „vor allem aber die Eigenmotivation sich zum strategischen Partner entwickeln zu wollen“ im Vordergrund stehen. Die intrinsische Motivation muss vorhanden sein um „die Bedürfnisse der verschiedenen (internen) Kunden [zu] verstehen und spezifische Lösungen zu entwickeln [...] und] alle Kunden qualitativ hochwertig und trotzdem effizient [zu] bedienen“ (Schrank, 2014, 106).

Einerseits wird die Ursache für die derzeit mangelnde Umsetzung in jeder fünften Organisation (21%) in der mangelnden Qualifikation der Business-Partner gesehen. Andererseits wird die mangelnde Umsetzung daran festgemacht, dass „zu viele operative Aufgaben und zu wenig Zeit für wertschöpfende, strategische Themen (65 Prozent)“ vorhanden ist (Claßen & Kern, 2010, 309). Insgesamt ist erkennbar, dass das Bezeichnen des Personalmanagements als strategischer Partner, das Verstehen der benötigten Kompetenzen und die Mobilisierung sowie die Umsetzung der Rolle in der Organisation zwei verschiedene Paar Schuhe sind (Khan 2014, 2). Bei der Betrachtung der Gesamtsituation wird ebenfalls ersichtlich, dass „die Personalmitarbeiter einen wichtigen Einfluss auf den Erfolg des Ulrich-Modells [haben... und ...] in ihnen [...] tatsächlich eine Begründung liegen [kann], weswegen der Erfolg des Ulrich-Modells in Deutschland ausbleibt“ (Schrank, 2014, 167). Aus diesem Grund und weil das Modell von Ulrich keinen europäisch motivierten, reflektierten und integrierenden Ansatz enthält und es keinen konzeptionellen oder praktischen Entwicklungsvorsprung des anglo-amerikanischen Personalmanagements mehr gibt, muss sich das europäische Personalmanagement selbst um Innovationen und Weiterentwicklung kümmern (Claßen & Kern, 2010, 86). Beinhaltet dies neben dem Ansatz, die Theorie von Ulrich durch die Entwicklung eines Modells beziehungsweise eines Konzeptes stärker umsetzen zu können, auch die unterstützende Funktion des Personalmanagements beim Befähigen der Führungskräfte (Claßen & Kern, 2010, 157).

2.2.5. Überblick über die zentralen Herausforderungen

Die zentralen Herausforderungen in Folge der Entwicklung des Fachkräftemangels – vor allem im MINT-Bereich – ergeben sich im Wesentlichen durch die beschriebenen drei Hauptherausforderungen: demographischer Wandel, Rückgang der Bevölkerungszahl verbunden mit dem Sinken des Erwerbspersonenpotentials und Wandel zur Wissensgesellschaft.

Die Generation der Babyboomer verlässt nach und nach altersbedingt den Arbeitsmarkt. Mit den nachfolgenden Geburten schwächeren Jahrgängen stehen dem Arbeitsmarkt weniger Arbeitskräfte zur Verfügung, das Erwerbspersonenpotential sinkt. Der Wandel zur Wissensgesellschaft macht höhere Bildungsabschlüsse und mindestens eine berufliche Ausbildung notwendig. Studien sind sich einig, dass es zu einem Überangebot an Arbeitskräften ohne beruflichen Abschluss kommen wird, teilweise sogar in sehr deutlichem Umfang. Konzentration auf einige favorisierte Fachrichtungen wird hier zu einem geringen Fachkräftemangel beziehungsweise zu einem Überangebot führen; Folge hiervon ist die Verstärkung des Fachkräftemangels in anderen Fachrichtungen. Dies wird sich vor allem im medizinischen und MINT-Bereich bemerkbar machen. Hier wird es zu einer Ausweitung des Anteils an Arbeitsplätzen im Bereich der beruflichen und der akademischen Bildung kommen, die nicht besetzt werden können. Ausweiten wird sich dieser Anteil noch dadurch, dass neue Arbeitsplätze vor allem in Engpassberufen geschaffen werden.

Folge hiervon wird eine Verstärkung des Mismatches auf dem Arbeitsmarkt sein. Auch werden die Organisationen im MINT-Bereich vor noch größere Herausforderungen gestellt werden, da die steigende Nachfrage nach MINT-Fachkräften sowohl im beruflichen als auch im akademischen Bereich nicht gestillt werden kann. Bereits derzeit ist in vielen Bereichen der Expansionsbedarf nicht abzudecken, in anderen Bereichen ist es bereits jetzt nicht möglich den Ersatzbedarf auf zu füllen. Der Trend zur Ausweitung des Fachkräftemangels im MINT-Bereich ist deutlich zu erkennen, Stellenbesetzungen in diesem Bereich sind bereits jetzt und werden in Zukunft noch erheblicher erschwert. Probleme bei der Stellenbesetzung nehmen für die Organisationen immer mehr zu. Organisationen des MINT-Bereichs finden entweder keine oder nicht ausreichend qualifizierte Bewerber, geeignete Bewerber und letztendlich auch gut qualifiziertes Personal wird zunehmend zur knappen Ressource. Zunehmend wird es vor allem im MINT-Bereich nicht nur zum „War for Talent“, sondern zum „War for Employees“ kommen. Personal im MINT-Bereich entwickelt sich zunehmend zu einer strategischen Ressource und zu einem limitierenden Faktor. Bereits gegenwärtig müssen aufgrund des Fachkräftemangels Arbeitsaufträge abgelehnt werden. Die weitere Entwicklung des Fachkräftemangels hat zur Folge, dass nicht ausreichende Produktionskapazitäten zunehmend zu einem strukturellen Problem werden. Der Fachkräftemangel führt durch „War for Talent“ und „War for Employees“ bereits derzeit zu steigenden Gehältern, die Produktivität der Organisationen sinkt, ihre Innovationsfähigkeit und internationale Wettbewerbsfähigkeit leidet. Für Organisationen wird die Thematik relevanter sich schneller an sich verändernde Situationen anpassen zu können. Die Organisationen müssen auf die sich durch den Fachkräftemangel ergebenden Herausforderungen und zur Reduktion von dessen Auswirkungen mit Strategien zur Fachkräftesicherung reagieren. Im Fokus stehen muss dabei zunächst eine engere Zusammenarbeit zwischen Business-Partnern und Fachabteilungen nach dem Modell Ulrichs sowie Personalentwicklungsmaßnahmen. Erforderlich ist letzteres vor allem, weil zunehmend Bewerber mit eigentlich unzureichenden Kenntnissen eingestellt werden müssen, was zunehmend spezielle Qualifizierungsmaßnahmen notwendig macht. Reaktionen der Organisationen auf den Fachkräftemangel sind bereits ansatzweise vorhanden. Durch das später

dargestellte Modell werden sie systematisch-strategisch nutzbar. Das Modell bietet ein systematisch-strategisches Konzept beziehungsweise einen Ansatz zur Reduktion der Auswirkungen des Fachkräftemangels und ermöglicht gleichzeitig eine Entwicklung zur stärkeren Umsetzung des Modells von Ulrich. Zudem enthält es einen strukturierten Ansatz zur Schließung der Lücke zwischen Theorie und Praxis.

Dem Anspruch Ulrichs entsprechend müssen Business-Partner sich stärker zu einem strategischen Partner entwickeln; eine Weiterentwicklung der eigenen Rolle ist in der derzeitigen Situation anzustreben. Personalkennzahlen sind stärker als bisher zu nutzen, engere Zusammenarbeit mit dem Linienmanagement ist notwendig. Fortschritte im Bereich „verlässlicher Partner“ und im Bereich der Glaubwürdigkeit sind zu erzielen, Verbesserungen im Beziehungsmanagement zu internen Kunden und im Beziehungsmanagement allgemein sind erforderlich. Personalrelevante Einflussfaktoren sind einzubringen, was gezielte Analysen der erfolgskritischen Aspekte und hinsichtlich erfolgsrelevanter Mitarbeiter notwendig macht. Eine systematischere Erfassung ist zum Erreichen einer stärkeren Wertbeitragsorientierung unabdingbar. Die Business-Partner können durch Leistung und erzielte Ergebnisse das Verständnis ihrer Rolle und ihre Akzeptanz durch das Linienmanagement steigern. Auch wenn ein aus der Organisationsstrategie abgeleitetes, systematisches Kompetenzmodell in Grundzügen vorhanden ist, sind Fortschritte vor allem in den Bereichen der Nachfolgeplanung und im Bereich der Kompetenzentwicklung anzustreben. Die derzeitige Situation lässt hier in vielen Organisationen noch (deutlich) zu Wünschen übrig. Besser angewendet werden müssen die personalwirtschaftlichen Ansatzpunkte und die Toolbox, für einen systematisch-strategischen Ansatz sind vor allem die Bereiche SWOT und GAPS-Analysen von Bedeutung. Eine strategischere Ausrichtung des Personalbereiches – wie von Ulrich beschrieben – ist erforderlich, zahlreichere und ausführlichere, schriftlich fixierte strategische Konzepte nötig. Die Personalstrategie ist verstärkt an der Organisationsstrategie auszurichten. Langfristig kann so Einfluss auf Organisationsstrategie und Organisationskultur erzielt werden. So entwickeln sich Business-Partner zu einem Partner auf Augenhöhe und setzen die Theorie Ulrichs, die bisher in der Praxis nur bedingt vorhanden ist, stärker um. Um die Lücke zwischen Theorie und Praxis zu schließen sind Fortschritte in den von Ulrich beschriebenen Rollen erforderlich. Organisationen können die Auswirkungen des Fachkräftemangels reduzieren, wenn der Anspruch von Ulrichs Theorie in der Praxis ankommt. Für die Organisationen ist dies einerseits eine zentrale Herausforderung, andererseits bietet der Fachkräftemangel aber auch die Chance sich – wie von Ulrich beschrieben – als strategischer Partner weiterentwickeln zu können.

Sowohl der methodische Ansatz dieser Arbeit als auch das später dargestellte Modell wollen durch das systematisch-strategische Angehen personalwirtschaftlicher Aufgaben in der beschriebenen Reihenfolge das Herangehen an die Herausforderungen und die Entwicklung zum strategischen Partner ermöglichen. Die hierarchisch unterschiedlichen und komplexeren Aufgaben des Personalmanagements werden dabei ebenso berücksichtigt wie systemtheoretische Ansätze und Notwendigkeiten. Entsprochen wird damit dem Ziel dieser Arbeit – Entwicklung eines systemtheoretischen Modells zur stärkeren Umsetzung des Modells von Ulrich unter Nutzung des voranschreitenden Fachkräftemangels.

Neben den sich für die Organisationen ergebenden Herausforderungen durch den Fachkräftemangel bestehen auch solche für die Politik. Diese muss durch Handeln in verschiedenen Bereichen versuchen die negativen Auswirkungen auf die Wirtschaftsleistung zu reduzieren, was wiederum positive Auswirkungen auf die ansonsten eintretenden

Zweitrundeneffekte hervorbringt. Solche politischen Herausforderungen ergeben sich im Bildungssystem beim Ausbau von Ganztagschulen, zur Reduktion von Personen ohne schulischen und beruflichen Abschluss, im Hinblick auf eine engere Zusammenarbeit zwischen Organisationen und Institutionen beruflicher beziehungsweise akademischer Bildung, zur Senkung der Abbrecherquoten in der beruflichen und akademischen Bildung und bei der Weiterbildung. Gleiches gilt im Bezug auf gezielte qualifizierte Zuwanderung und bei Anerkennung von im Ausland erworbenen Qualifikationen und Abschlüssen. Eine weitere wichtige Herausforderung besteht im Bereich der Vereinbarkeit von Beruf und Familie, die vorwiegend Frauen betrifft. In Kombination mit deren gezielter Förderung ergibt sich das größte Potential zur Senkung des Fachkräftemangels und seiner Auswirkungen. Maßgebliche Herausforderungen ergeben sich auch in den Bereichen der Förderung von älteren Menschen, Menschen mit Migrationshintergrund, Arbeitslosen und Menschen mit Behinderungen. Herausforderungen betreffen auch Bereiche, die von der Politik und von Organisationen gemeinsam anzugehen sind, wie die flexiblere Gestaltung von Arbeitszeiten, Möglichkeit von Home Office sowie Halten, Binden und Weiterentwicklung älterer Mitarbeiter, damit diese dem Arbeitsmarkt länger zur Verfügung stehen.

3. Eigener Ansatz

Ziel dieser Arbeit ist es, auf den Grundlagen des aktuellen Standes des Business-Partnerings ein Modell zur verstärkten Umsetzung der Theorie und des Modells von Ulrich zu entwickeln. Berücksichtigt werden dabei die Herausforderungen, die sich durch den Fachkräftemangel ergeben. Das entwickelte Modell liefert zudem einen systematisch-strategischen Ansatz, der die unterschiedlichen Ausgangssituationen und Voraussetzungen von Organisationen berücksichtigt. Beachtet wird in dem Modell auch die wahrscheinliche Umsetzungsmöglichkeit und letztendlich die Umsetzbarkeit in Organisationen. Wie generell ist jedoch auch hier kein Königsweg zu finden. Ziel dieser Arbeit ist es auch zu erforschen, wie der Fachkräftemangel als eine der zentralen Herausforderungen – vor allem im MINT-Bereich – zu einer Weiterentwicklung der Umsetzung des Business-Partnerings beitragen beziehungsweise dazu genutzt werden kann. Ulrichs Modell des Business-Partnerings bietet insbesondere zum Thema Fachkräftemangel im MINT-Bereich einen guten Ansatz. Sein Modell ermöglicht es durch Personalarbeit auf zukünftige Megatrends – beispielsweise Fachkräftesicherung, demografischer Wandel, Personalgewinnung und Mitarbeiterbindung – reagieren zu können. Die Anwendbarkeit des Modells im MINT-Bereich und die Möglichkeit erzielbarer Erfolge sprechen für die Entwicklung eines Modells zur verbesserten Umsetzung seiner Theorie. Das in dieser Arbeit entwickelte Modell und sich ergebende erzielbare Ergebnisse sollen bei Business-Partnern und der Personalabteilung als Ganzes dazu führen, dass die Notwendigkeit der Entwicklung von mehr Expertise stärker ins Bewusstsein gerückt wird.

Wie dargestellt hat der Fachkräftemangel (zukünftig) Auswirkungen auf das Personalmanagement von Organisationen, deren operative Tätigkeiten, deren Entwicklung und damit letztendlich auch auf deren Erfolg. Der Fachkräftemangel wird auch ein zentraler Ausgangspunkt für die Weiterentwicklung des Business-Partnerings. Seine Auswirkungen werden in der täglichen Arbeit der Führungskräfte immer spürbarer. Neben der angestrebten Verbesserung des Personalmanagements zur verstärkten Umsetzung des Business-Partnering Modells von Ulrich wird auch von Seiten des Linienmanagements eine wachsende Notwendigkeit der Kooperation auf verschiedenen Ebenen nötig. Dabei sind der längerfristige und vor allem auch der strategische Aspekt immer stärker zu berücksichtigen. Auf der Grundlage des derzeitigen Standes des Business-Partnerings wird mittels der Systemtheorie ein Modell zur zukünftigen Entwicklung des Business-Partnerings unter dem Einfluss und den Auswirkungen des Fachkräftemangels auf verschiedenen Ebenen entwickelt. Jede Ebene hat einen Kreislauf, der mehrere Kreislaufbestandteile umfasst. Zusätzlich werden beim später entwickelten Modell zu jedem Kreislaufbestandteil Unterstützungsfaktoren dargestellt. Sie können bei den sich daraus ergebenden Annahmen zusätzlich zu den Kreislaufbestandteilen berücksichtigt werden. Zu jedem Kreislaufbestandteil wird mindestens eine Annahme getroffen oftmals auch mehrere.

Die getroffenen Annahmen sind notwendig und relevant um Aufbau und Entwicklung des in dieser Arbeit erstellten Modells zu bestätigen, zum Erkennen von zum Zeitpunkt der Erhebung noch bestehenden Entwicklungsnotwendigkeiten und von Verbesserungen sowie um auf Veränderungen in der Entwicklung reagieren zu können. Zudem ermöglichen sie eine Reaktion auf in Zukunft auftretende Änderungen und machen basierend auf dem erstellten Modell notwendige Anpassungen möglich. Verständnis des entwickelten Systems und der dahinter liegenden Annahmen ist Voraussetzung. Ist dieses vorhanden, kann das System individuell an die Situation und die Entwicklung des Fachkräftemangels angepasst werden. Die zu treffenden Annahmen sind

unterschiedlich relevant; sie werden in drei Relevanzkategorien eingeteilt und ihre Einteilung begründet. Die Analyse umfasst durch die Kombination von Kreislaufbestandteilen und Unterstützungsfaktoren mehr Einflussfaktoren; sie sind später auch in der Interpretation nutzbar. Eine größere Zahl von Einflussfaktoren erzielt eine validere Interpretation und ermöglicht weitergehende Einblicke. Details und Widersprüche sowie Chancen und Herausforderungen für die Umsetzung werden besser erkennbar. Letztendlich können dadurch Zusammenhänge und Ansatzmöglichkeiten zur verstärkten Umsetzung des Modells von Ulrich besser erkannt werden. Dazu trägt die Einteilung in unterschiedliche Relevanzkategorien ebenfalls bei. Dieses Vorgehen ermöglicht es sowohl bei der Weiterentwicklung als auch bei der Behebung bestehender Probleme eine logische Folge und eine logische Herangehensweise zu finden, was wiederum eine schnellere Entwicklung möglich macht. Business-Partnern und Führungskräften muss dabei bewusst sein, dass die Annahmen und die zu ziehenden Konsequenzen, Ansätze und Herangehensweisen Momentaufnahmen sind. Eine sich durch einen Verbesserungsansatz oder Veränderung des externen Einflussfaktors Fachkräftemangel verändernde Situation kann weitere Anpassungen erforderlich machen. Durch das vorhandene System und dessen Verständnis besteht bei sich verändernden Situationen die Möglichkeit logische Folgen zu erkennen. Es sind dann nur Anpassungen, nicht jedoch eine grundlegende Änderung oder Aufgabe des Systems erforderlich. Bei notwendig werdenden Anpassungen und Weiterentwicklungen ist das entwickelte systemtheoretische Modell daher auch eine wichtige Hilfe.

3.1. Konzeption der Untersuchung, methodisches Vorgehen und methodischer Aufbau

Das methodische Vorgehen bei der Entwicklung dieses Modells umfasst vier Schritte. Zuerst wird in den Kapiteln 3.1.3. bis 3.1.3.5. unter Berücksichtigung des externen Einflusses des Fachkräftemangels auf der Grundlage des Business-Partnering Modells von Ulrich und weiterer theoretischer Literatur und Forschung ein systemtheoretisches Modell entwickelt. Die verschiedenen Ebenen personalwirtschaftlicher Arbeit ausgehend von der operativen Arbeit zur zunehmend langfristig strategischen Ausrichtung werden dabei berücksichtigt. Bei Planung, Entwicklung und Umsetzung der später entwickelten systemtheoretischen Kreisläufe werden die personalwirtschaftlich aufeinander aufbauenden Aufgaben und Herausforderungen ebenso berücksichtigt, wie die systemtheoretischen Anforderungen an ein Gesamtsystem. Anwendung hierbei findet die Systemtheorie nach Senge und den ähnlichen beziehungsweise ergänzenden Ansätzen von Wolstenholme und Meadows. Der Systemtheorie entsprechend besteht das Modell aus mehreren aufeinander aufbauenden Hierarchieebenen, die sich zu einem Gesamtsystem zusammenfügen. Höhere Hierarchieebenen haben dabei stets langfristige und strategischere Ziele. Das Modell besteht aus fünf Kreisläufen, die zunächst ausführlich dargestellt werden. Die theoretischen Annahmen der einzelnen Kreisläufe und die Reihenfolge der Kreislaufbestandteile innerhalb der einzelnen Kreisläufe werden detailliert dargestellt und begründet. Die Unterstützungsfaktoren für die einzelnen Kreislaufbestandteile werden ebenfalls aufgeführt, erläutert und begründet. Bei den Übergängen zwischen den einzelnen Kreisläufen werden die systemtheoretischen Grenzen und die dabei von Senge beschriebenen Möglichkeiten dargestellt und deren Auswahl erläutert. Durch diesen methodischen Ansatz werden die einzelnen Kreislaufbestandteile ausführlich dargestellt, deren Zusammenhang erkennbar und damit deren

Anordnung zu einem Kreislauf nachvollziehbar. Für jeden Kreislaufbestandteil der Kreisläufe werden zudem Annahmen getroffen, wobei hier auch Unterstützungsfaktoren enthalten sein können. Aus Gründen der Übersichtlichkeit erfolgen diese am Ende einer jeden Erläuterung eines Kreislaufbestandteils. Bei der Übersicht der Annahmen werden diese in Relevanzkategorien eingeteilt, die kurz begründet werden. Drei Relevanzkategorien werden genutzt (R1 = weniger relevant, R2= relevant, R3= sehr relevant). Eine detailliertere Einsicht kann – wie beschrieben – dadurch ermöglicht und ein ausführlicherer Interpretationsansatz gewährleistet werden. Verdeutlicht werden erneut die Notwendigkeit und die Relevanz zu treffender Annahmen.

Aus Gründen der Übersichtlichkeit wird im Kapitel 3.1.3.6. das Gesamtmodell mit seinen fünf Kreisläufen nochmals dargestellt und dessen Aufbau zusammenfassend erläutert. Eine Übersicht aller getroffenen Annahmen befindet sich im Anhang in Abbildung A159. Hier werden alle Annahmen inklusive ihrer Relevanzkategorien und deren Einschätzung aus Gründen der komprimierten Darstellung nochmals zusammengestellt. Diese Abbildung dient weiter der Darstellung der Ergebnisübersicht beziehungsweise ihrer Zusammenfassung.

Im zweiten Schritt werden die getroffenen Annahmen und Zusammenhänge im systemtheoretischen Modell mit den Ergebnissen der Studie von Lohmann und Görtz aus dem Jahr 2011 zum Stand und der Umsetzung des HR Business-Partnering Modells auf der Grundlage gegenseitiger Einschätzungen des Personalmanagements und des Linienmanagements in den verschiedenen Kompetenz- und Zustandseinschätzungen dargestellt und verglichen. In den Kapiteln 3.2. bis 3.2.6. werden die Daten zu jedem Kreislaufbestandteil und seinen Unterstützungsfaktoren bei jedem der fünf Kreisläufe beschrieben; wobei die Daten der Studie von Lohmann und Görtz verwendet werden. In den Kapiteln 3.3. bis 3.3.5. werden die Daten auf Plausibilität überprüft und ausgewertet.

Im dritten Schritt werden in den Kapiteln 3.4.2.1. bis 3.4.2.5. die vorher getroffenen Annahmen auf Basis der in der Analyse dargestellten Daten und abweichenden Einschätzungen von Business-Partnern und Führungskräften interpretiert. Dies erfolgt chronologisch für jeden Kreislaufbestandteil – beginnend beim ersten Kreislaufbestandteil des ersten Kreislaufes und den dazugehörigen Annahmen; aus Gründen der Übersichtlichkeit werden sie erneut mit ihrer Relevanzkategorie dargestellt. Bewertet wird weiter, ob die Annahme bestätigt, teilweise bestätigt oder widerlegt wurde. Anschließend werden für jeden Kreislaufbestandteil die zu ziehenden Konsequenzen und Erkenntnisse erläutert. Chronologisch folgt der nächste Kreislaufbestandteil des gleichen Kreislaufes. Nach Darstellung des letzten Kreislaufbestandteils eines Kreislaufes schließt sich die Identifikation kritischer Faktoren innerhalb der verschiedenen Hierarchieebenen an. Weiter wird eingeschätzt, ob der Kreislauf ein sich ausbalancierender (balancing loop) oder ein sich selbst verstärkender Kreislauf (self-enforcing loop) ist. Zur Übersichtlichkeit befindet sich am Ende der Kapitel 3.4.2.1. bis 3.4.2.5. nochmals die Darstellung des interpretierten Kreislaufes. Kapitel 3.4.2.6. enthält eine erste knappe Erläuterung der Einordnung in Balancing und Reinforcing Loops und zeigt auf, dass das dargestellte System ein hierarchisches Gesamtsystem ergibt.

Im vierten Schritt werden – unter Zugrundelegung von Identifikation und Interpretation – Verbesserungsansätze zur angestrebten Entwicklung ermittelt und dargestellt und zwar mit Hilfe des Vergleichs zwischen den vermuteten Annahmen und den tatsächlichen Werten (Kapitel 3.4.3.).

Grundlage sind die Darstellung der kritischen Aspekte innerhalb der einzelnen Kreisläufe sowie die Konsequenzen, die sich durch die Situation der Kreisläufe und deren Verbundenheit ergeben. Darüber hinaus wird in Kapitel 3.4.3. auch eine ausführliche Erläuterung vorgenommen, wobei alle relevanten Aspekte eines Gesamtsystems – dem Hierarchieprinzip, der Dominanz und der Archetypen – berücksichtigt werden. Dies ist zentral zur Erläuterung der Tatsache, dass das entwickelte System ein Gesamtsystem ergibt. In Kapitel 3.4.4. werden die einzelnen Forschungsfragen von Kapitel 1.3. beantwortet; sie werden zur Übersichtlichkeit nochmals angeführt. Anschließend werden die Anforderungen und Herausforderungen für Business-Partner im Entwicklungsprozess in Kapitel 3.4.5. und die Anforderungen und Herausforderungen für Führungskräfte im Geschäftsbereich in Kapitel 3.4.6. dargestellt; ihnen sind logische Folgen und Herangehensweisen zur Behebung bestehender Herausforderungen zu entnehmen. Zum Erreichen der angestrebten Entwicklung können sie dann gezielt angegangen und umgesetzt werden. Auf die Problem- und Lösungsarchetypen wird im Resümee nochmals genauer eingegangen.

Zunächst wird jedoch auf die Notwendigkeit und die Vorteile der Reaktion auf den Fachkräftemangel durch die Verbindung des Modells von Ulrich mit der Systemtheorie eingegangen.

3.1.1. Die Verbindung des Modells von Ulrich mit der Systemtheorie im Bereich der Reaktion auf den Fachkräftemangel

Der Fachkräftemangel stellt eine wichtige Herausforderung für viele Organisationen dar. Sie spüren die Auswirkungen und müssen darauf reagieren um erfolgreich und wettbewerbsfähig bleiben zu können. Dem Modell von Ulrich folgend ergibt sich für das Personalmanagement aus dieser Herausforderung das Entwicklungsziel mehr strategische Wertschöpfungsarbeit und weniger administrative Basisarbeit zu leisten (Claßen & Kern, 2010, 360). Trotz der guten Basis, die Ulrich in seiner Theorie für die Implementierung des Modells gegeben hat, bleibt den Organisationen aufgrund der jeweiligen Situation ein individueller Interpretationsspielraum. Er ist Ursache dafür, dass sich die Implementierungen unterscheiden (Schrank, 2014, 126). Die Umsetzung des Modells von Ulrich macht in erster Linie wegen der Herausforderung des Fachkräftemangels einen systematischen Ansatz beziehungsweise ein systematisches Modell und eine systematische Herangehensweise für alle Organisationen erforderlich. Die Herangehensweise muss sicherstellen, dass Ursachen, Wirkungen, Zusammenhänge und Folgen erkannt werden. Nur so können Organisationen durch geeignete und koordinierte Maßnahmen die Auswirkungen des Fachkräftemangels minimieren. Trotz des starken „War for Talent“ und der damit verbundenen Situation, dass sich der Fachkräfteengpass zu einem kritischen Aspekt entwickelt hat, muss sich das Personalmanagement beim systematischen Ansatz darüber bewusst sein, die Situation als Chance zu begreifen (Ulrich, et.al., 2017, ix). Das Personalmanagement muss dabei der Devise folgen: „vorbereitet sein, um zu gestalten, anstatt erst dann zu handeln, wenn man von Dritten dazu getrieben wird“ (Claßen & Kern, 2010, 317).

Der Fokus muss vor allem auf die Rahmenbedingungen der Organisation und seiner Teile gelegt werden (Ulrich, et.al., 2017, 254-255). Ein systematischer Ansatz ist zu verfolgen, der es ermöglicht auf einen der größten externen Einflussfaktoren zu reagieren und der die Notwendigkeit des sich Veränderns beinhaltet. Bessere Organisationsergebnisse sind zu erzielen, wenn die verschiedenen Systeme und Systembestandteile nicht nur individuell sondern als Ganzes

betrachtet und die notwendigen Reaktionen aufeinander abgestimmt werden. Bereits mehrfach nachgewiesen wurde, dass ein Wandel der Organisationskultur mit dem Ziel besserer Organisationsergebnisse – den das Modell von Ulrich anstrebt – nur dann gelingen kann, wenn die Personalfunktionen nicht individuell sondern systematisch abgestimmt sind (Ibrahim, 2015, 61). „The lack of synergy between HRM practices creates fragmentation which in return hinders the integration with the business strategy. Moreover, it indicates that the administrative expert role in Ulrich's HRBP four-role model (1997) should be characterized by strong internal correlation and strong synergy otherwise it will stand as a key barrier in implementing and performing the HRBP role in any organisation. It also implies that the synergy between HRM practices requires a strong interrelationship between all the process participants such as IT, line managers and top management“ (Ibrahim, 2015, 62).

Die Synergie der verschiedenen Systembestandteile in der Umsetzung des Business-Partnering Modells kann dadurch erschwert werden, dass es eine Koexistenz von zwei sich widersprechenden Zielen geben kann, die scheinbar nicht zusammenpassen. Eine kurz- und langfristige Strategie, Planung oder Ziele sind Beispiele hierfür (Ulrich, et.al., 2017, 183). Ein systematischer Ansatz zur Weiterentwicklung des Business-Partnerings muss es ermöglichen, dass die langfristige Vision der Organisation im Auge behalten wird. Dennoch müssen auch die notwendigen Anpassungen vorgenommen werden um die kurzfristige Richtung beizubehalten. Insgesamt muss allerdings auch sichergestellt werden, dass die langfristige Strategie und das langfristige Ziel erreicht werden können (Ulrich, et.al., 2017, 185).

Bei organisationalen Lösungsansätzen sind zwei Dinge zu vermeiden: erstens ein kurzfristiges Handeln – vor allem wenn es weder längere Perspektiven noch Entscheidungen und Handeln bezüglich der zukünftigen Situation umfasst – und zweitens Schnellschüsse – vor allem wenn diese ein voreiliges Festlegen auf naheliegende Lösungswege ohne ein Durchdenken der Konsequenzen und Alternativen im Vorfeld beinhalten (Claßen & Kern, 2010, 199). Ein systematischer Ansatz muss auch berücksichtigen, dass die Probleme von heute auch heute gelöst werden müssen, die von morgen jedoch nicht (Claßen & Kern, 2010, 349). Bei einem systematischen Modell zur intensiveren Umsetzung des Business-Partnerings ist vor allem Weitsichtigkeit von Business-Partnern erforderlich. Es werden Denkschärfe, Spürsinn und Urteilskraft benötigt um Kausalketten bilden zu können, die für eine stärkere Umsetzung benötigt werden (Claßen & Kern, 2010, 267).

Bereits zu Beginn müssen sich die Business-Partner daher darüber bewusst sein, welche Handlungen und Systembestandteile miteinander verbunden sind und aufeinander aufbauen. So kann herausgefunden werden, welche Bestandteile eine notwendige Voraussetzung darstellen, welche sich gegenseitig bedingen oder eine wichtige Grundlage für andere Bestandteile im Gesamtsystem sind (Senge, 1990). Die entstehenden Kausalketten, die Ideen und Vorstellungen des Personalmanagements müssen auf ihre Sinnhaftigkeit und deren Nutzen für die Organisation ausgerichtet werden (Claßen & Kern, 2010, 354).

Zur Beurteilung der Güte eines systematischen Ansatzes sind verschiedene Aspekte von Bedeutung. Eine wichtige Entscheidungsgrundlage ist die Szenarioanalyse. Die Aktivitäten des Personalmanagements, die sich aus den dabei gewonnen Erkenntnissen ableiten lassen, müssen geplant und kontinuierlich überprüft werden. Es muss eine Fokussierung auf eine mittel- und langfristige Planung erfolgen sowie eine enge Verknüpfung des Strategic Workforce Managements mit den Business- und Finanzplanungsprozessen hergestellt werden (Claßen & Kern, 2010, 181). Dies gewährleistet, dass alle relevanten Faktoren, Einflüsse und Bestandteile aufeinander

abgestimmt sind (Senge, 1990). Wegen festgestellter handwerklicher Defizite und internen Dissonanzen innerhalb von Organisationen muss zunächst hieran gearbeitet werden, auch „wenn Komplexität und Tempo des betrieblichen Alltags dies einem nicht ganz einfach machen“ (Claßen & Kern, 2010, 305). Ein weiteres Hauptproblem ist zusätzlich zu dieser Problematik in der Projektsteuerung zu finden. Die Ursache hierfür beruht vor allem darauf, bei fehlender Priorisierung zu viel auf einmal zu wollen. Weitere Ursachen sind das Opfern von langfristigen Maßnahmen zur kurzfristigen Ergebnisverbesserung, Interessen- und Zielkonflikte bei den Beteiligten, fehlende oder mangelnde Unterstützung des Linienmanagements sowie kein nachhaltiges Monitoring beziehungsweise keine Erfolgskontrolle der Aktivitäten (Claßen & Kern, 2010, 306). Um die Ursachen zu beheben ist es zunächst notwendig, dass sich HR um HR kümmert. Investitionen in das Personalmanagement selbst müssen erfolgen. Sie müssen die notwendige Kompetenzentwicklung in den Vordergrund rücken um das Modell von Ulrich (Ulrich, et.al., 2017, 261) durch die Anwendung eines systematischen Ansatzes, der die beschriebenen Aspekte beinhaltet, umsetzen zu können. Das in dieser Arbeit entwickelte Modell mit seinen Unterstützungsfaktoren berücksichtigt die gerade dargestellten Notwendigkeiten bei der Anwendung der Systemtheorie. Der Paradox Navigator wird ebenfalls beachtet, weil im Modell mit kurzfristigen Zielen begonnen und über mehrere Stufen langfristige Ziele beziehungsweise eine langfristige Strategie umgesetzt werden sollen. Die Entwicklungen bei den kurzfristigen Zielen sollen zu den langfristigen Zielen und deren Umsetzung beitragen. Letztendlich wird dadurch auf eine stärkere Umsetzung des Business-Partnering Modells von Ulrich hingearbeitet. Sichergestellt wird zudem, dass die langfristigen Ziele auf den kurzfristigen Zielen aufbauen.

3.1.2. Erläuterung des theoretischen Ansatzes: Entwicklung eines systemtheoretischen Modells zur Annahme der weiteren Entwicklung des Business-Partnerings

Die Möglichkeit der stärkeren Umsetzung basiert auf einer aufkommenden Euphorie in Folge des Fachkräftemangels zwischen den Jahren 2005 und 2008. Innerhalb von Organisationen ergab sich in diesem Zusammenhang eine gesteigerte Relevanz aufgrund der Tatsache und der Annahme, dass ein profitables Wachstum vor allem durch die Talentfrage und das Talent Management gelöst werden kann (Claßen & Kern, 2010, 333). Durch den beschriebenen Fachkräftemangel im MINT-Bereich wird diese Euphorie und Relevanz erneut in den Vordergrund rücken. Die Grundlage und daher auch die Annahme dafür, dass beide Seiten zu der beschriebenen Weiterentwicklung beitragen können, ist nicht nur – der Theorie von Ulrich folgend – am ausgeprägten Interesse der Business-Partner festzustellen. Die bereits vorhandene Kommunikation der Führungskräfte mit dem Personalbereich ist ebenfalls förderlich und kann genutzt werden. In der für diese Arbeit maßgeblichen Datengrundlage der Studie von Lohmann und Görtz aus dem Jahr 2011 geben 93,8% der Führungskräfte an über persönliche Kontakte mit dem Personalbereich zu kommunizieren. 62,5% geben an, dass sie mit dem Business-Partner kommunizieren. Ein deutlich geringer ausgeprägter Teil der Führungskräfte kommuniziert hingegen mit dem Personalbereich über HR E-Portale beziehungsweise das Intranet (46,9%), über Self-Services für Mitarbeiter oder Manager (34,4%), über das Contact Center (9,4%) oder über einen Outsourcing Provider (3,1%) (Lohmann & Görtz, 2011, 11) – siehe Abbildung A146. Die Auswahlkriterien der Business-Partner bezüglich ihrer Position in der Organisation wirken für das später entwickelte Modell unterstützend. Zu einem hohen Anteil werden sie aufgrund eines definierten Kompetenzmodells (76,7%), durch die Ernennung nach feststehenden Kriterien (71,4%) oder aufgrund einer

Mindestanzahl an Berufsjahren (70,4%) ausgewählt (Lohmann & Görtz, 2011, 12) – siehe Abbildung A147. Kenntnisse über die operativen Abläufe und Entwicklungen innerhalb der Organisation sind daher vorhanden. Wichtige Kompetenzen für die Weiterentwicklung – auch nach der Theorie von Ulrich – liegen bei ihnen vor. Sie ermöglichen, dass die gerade beschriebene Weiterentwicklung des Business-Partnerings durch den Fachkräftemangel mit dem später entwickelten systemtheoretischen Ansatz erfolgreich sein kann. Die Entwicklung einer stärkeren Umsetzung des strategischen Partners und vor allem die dafür notwendigen Transformationsprozesse verbunden mit der Zunahme der transformationalen Funktionen können deshalb besonders berücksichtigt werden und erfolgreich sein (Schrank, 2014, 79). Im Modell wird der kontinuierlichen Entwicklung von operativen zu zunehmend strategischen Tätigkeiten gefolgt. Sichergestellt wird dabei, dass die Entwicklung dem systemtheoretischen Aufbau entspricht, inklusive der Darstellung von Teilebenen und den vorhandenen Zusammenhängen. Der Aufbau des Modells basiert auf theoretischen Annahmen und bisherigen Studienergebnissen. Die Überprüfung des Aufbaus auf Plausibilität erfolgt anschließend anhand von Studien zum aktuellen Stand des Business-Partnerings. Der Aufbau des Modells von operativen hin zu kontinuierlich strategischeren Aufgaben berücksichtigt, dass die Umsetzung des Modells kontinuierlich von statten geht. Typische Implementierungsprobleme solcher Prozesse aufgrund mangelnder Bodenhaftung werden vermieden (Claßen & Kern, 2010, 216).

Bei der gewählten Form des Aufbaus stehen zunächst die operativen Aufgaben und damit die derzeit noch vorherrschenden Tätigkeiten des Personalmanagements im Vordergrund. Die aktuelle Situation der Umsetzung des Business-Partnerings ist damit Grundlage und Ausgangspunkt des Modells. Der externe Einflussfaktor Fachkräftemangel ist der zentrale Ausgangspunkt im ersten Kreislauf und wird auf den verschiedenen Teilebenen des Gesamtsystems berücksichtigt.

Im Aufbau des Modells fließt ebenfalls ein, dass für eine konstante Entwicklung des Organisationsbezugs „zunächst das allgemeine Grundlagenwissen, dann das spezifische Wissen zum jeweiligen Business und dann das HR-relevante Anwenderwissen“ vorhanden sein muss. Eine Wertschöpfungsorientierung kann nur so entstehen (Claßen & Kern, 2010, 281).

Durch die sich zunehmend intensivierende Zusammenarbeit des Personalmanagements mit dem Linienmanagement innerhalb des Modells erfährt letzteres die benötigte Kompetenzentwicklung im Bereich des Personalmanagements. Es wird dadurch befähigt Personalaktivitäten vom Personalmanagement zu übernehmen. Das Modell berücksichtigt in der zunehmend intensiveren Zusammenarbeit auch die unterstützende Funktion des Personalmanagements für die Führungskräfte, welche diese auch erkennen (Claßen & Kern, 2010, 157).

Das Gesamtsystem mit seinen insgesamt fünf Kreisläufen berücksichtigt weiter die fünf Disziplinen der Systemtheorie. Sie sind jeweils nacheinander Schwerpunkt der einzelnen Kreisläufe. Eine Verbindung zwischen der Systemtheorie und der Weiterentwicklung des Business-Partnerings aufgrund des Fachkräftemangels wird erneut erkennbar.

Zusätzlich wird beachtet, dass im ersten Kreislauf zunächst ein reaktives und damit eventbezogenes Verhalten auf den Fachkräftemangel folgt. Im zweiten Kreislauf liegt bereits eine reagierende beziehungsweise eine Verhaltensmuster bezogene Antwort auf die Entwicklung des Fachkräftemangels vor. Im dritten, vierten und fünften Kreislauf erfolgt eine generative und damit eine systematische Struktur als Reaktion auf den Fachkräftemangel. Eine jeweils stärkere strategische Reaktion wird dabei von Kreislauf zu Kreislauf vorhanden sein.

Die Dominanz innerhalb des Gesamtsystems wird den Annahmen der Systemtheorie folgend beim Modellaufbau berücksichtigt und mit der Theorie von Ulrich verknüpft. Die Vision der Business-Partner nach kontinuierlich mehr strategischem Einfluss wird von Kreislauf zu Kreislauf und damit im Laufe des Gesamtmodells relevanter. Zudem ist dies auch das Ziel des Gesamtsystems. Durch die Vision, das Ziel und die Entwicklung der individuellen und organisationalen Kompetenz liefert die Personalabteilung Organizational Capability um betriebswirtschaftliche Probleme zu lösen (Ulrich, et.al., 2017, 6). Die Qualität der Anwendung der Organizational Capability in Verbindung mit der Zusammenarbeit des Linienmanagements mit den Business-Partnern ist erfolgskritisch (Claßen & Kern, 2010, 56). Hier und im ganzen Entwicklungsprozess sind sowohl der Inhalt als auch das Wie, also die emotionale Komponente, zu berücksichtigen (Claßen & Kern, 2010, 216). Das Wie der Veränderung ist ein wichtiger Bestandteil, weil ein systematischer Ansatz Inhalt und Prozess umfasst (Claßen & Kern, 2010, 221). Eine systematische Haltung ist deshalb eine Kernvoraussetzung und ein Ausgangspunkt, den es zu verinnerlichen gilt (Claßen & Kern, 2010, 225). Derzeit muss noch bezweifelt werden, dass der Business-Partner zunächst erst „ein kräftiger Beeinflusser wenn nicht gar maßgeblicher Treiber der Geschäftsstrategie sein soll.“ Langfristig könnte – wie von Lawler und Mohrman vorausgesagt – der Business-Partner nicht nur einen Einfluss auf die wichtigen Managemententscheidungen haben, sondern aufgrund des Fachkräfteengpasses sogar den bedeutendsten Platz einnehmen (Claßen & Kern, 2010, 342). Möglich ist dies vor allem beim Vorliegen einer zunehmenden und letztendlich auch erfolgreich umgesetzten Fokussierung auf den Einfluss – der sich auf die Auswirkungen der Talententscheidungen und damit auf den strategischen Erfolg der Organisation bezieht –, die Effektivität – welche den Einfluss des Personalmanagements auf das Wollen, Können und Handeln der Talente bezieht – und die Effizienz – welche die ökonomische Kosten-Nutzen-Relation in den Blick nimmt. Die erzielten Fortschritte in der Umsetzung des Business-Partnerings müssen dabei den Vorstellungen von Ulrich entsprechen (Claßen & Kern, 2010, 345). Das entwickelte systemtheoretische Modell mit seinem Aufbau soll dazu einen Beitrag leisten. Die gerade dargestellten Einflussfaktoren der Auswirkungen von Talententscheidungen auf den strategischen Erfolg, die Effektivität und die Effizienz finden Berücksichtigung.

3.1.3. Die Annahmen der Auswirkungen auf das Business-Partnering

Im folgenden und im weiteren Verlauf dieser Arbeit werden Annahmen für die Entwicklung des Business-Partnerings im Allgemeinen und für die einzelnen Kreislaufbestandteile der einzelnen Kreisläufe getroffen. Zur Übersichtlichkeit werden die Annahmen der Reihenfolge entsprechend durchnummeriert und am Ende der jeweiligen Annahme mit AN und Nummer abgekürzt. In der Auswertung wird ermittelt, ob die Annahmen durch die Daten bestätigt, teilweise bestätigt oder widerlegt werden.

Zunächst werden vier allgemeine Annahmen getroffen, die sich auf das Gesamtsystem beziehen.

– *Angenommen wird, dass der Fachkräftemangel Auswirkungen auf die Entwicklung des Business-Partnerings hat und es durch schrittweise Entwicklung zur Umsetzung des Modells von Ulrich kommt (AN1).*

Die Annahme wird der Relevanzkategorie 3 (sehr relevant) zugeordnet. Sie ist von besonderer Relevanz, da sie Grundlage des entwickelten Modells ist und Basis zum Erreichen der von Ulrich angestrebten Situation und der Stellung der Business-Partner ist.

Die Entwicklung findet zunächst auf der operativen Ebene statt, weil hier die Auswirkungen des Fachkräftemangels direkt sichtbar und spürbar werden. Das Ausmaß des Fachkräftemangels nimmt an verschiedenen Stellen im System auf die Entwicklung und den dazugehörigen Weiterentwicklungsprozess Einfluss. Die Auswirkungen müssen kurz- als auch zunehmend langfristig reduziert beziehungsweise behoben werden. Personalabteilung und Fachabteilungen werden durch einen systemexternen Einfluss das Business-Partnering weiterentwickeln um Organisationsprozesse aufrechtzuerhalten und gegebenenfalls auch die Existenz der Organisation sichern zu können.

– *Angenommen wird für die Weiterentwicklung des Business-Partnerings, dass durch die Entwicklung des Fachkräftemangels als systemexterner Einfluss und durch die Reaktion darauf sich die Zusammenarbeit zwischen Personalabteilung und Fachabteilungen verbessert und es zu einer schrittweisen, konstanten und systematischen Ausweitung mit jedem weiteren Kreislauf innerhalb des Gesamtsystems kommt (AN2).*

Die Annahme wird der Relevanzkategorie 3 (sehr relevant) zugeordnet. Sie ist zentrale Grundlage für die Entwicklung des Modells. Dieses nutzt den Fachkräftemangel mit seinen sich ausweitenden Auswirkungen, um die von Ulrich vorgeschlagene Entwicklung und Position der Business-Partner zu erreichen. Eine kontinuierliche Entwicklung und Verbesserung der Zusammenarbeit auf den verschiedenen Ebenen ist dabei für den systemtheoretischen Ansatz sehr relevant.

Dabei werden zwei weitere Annahmen aufgestellt.

– *Angenommen wird erstens, dass alle Kreisläufe sich selbst verstärkende (self-enforcing) Kreisläufe sind (AN3).*

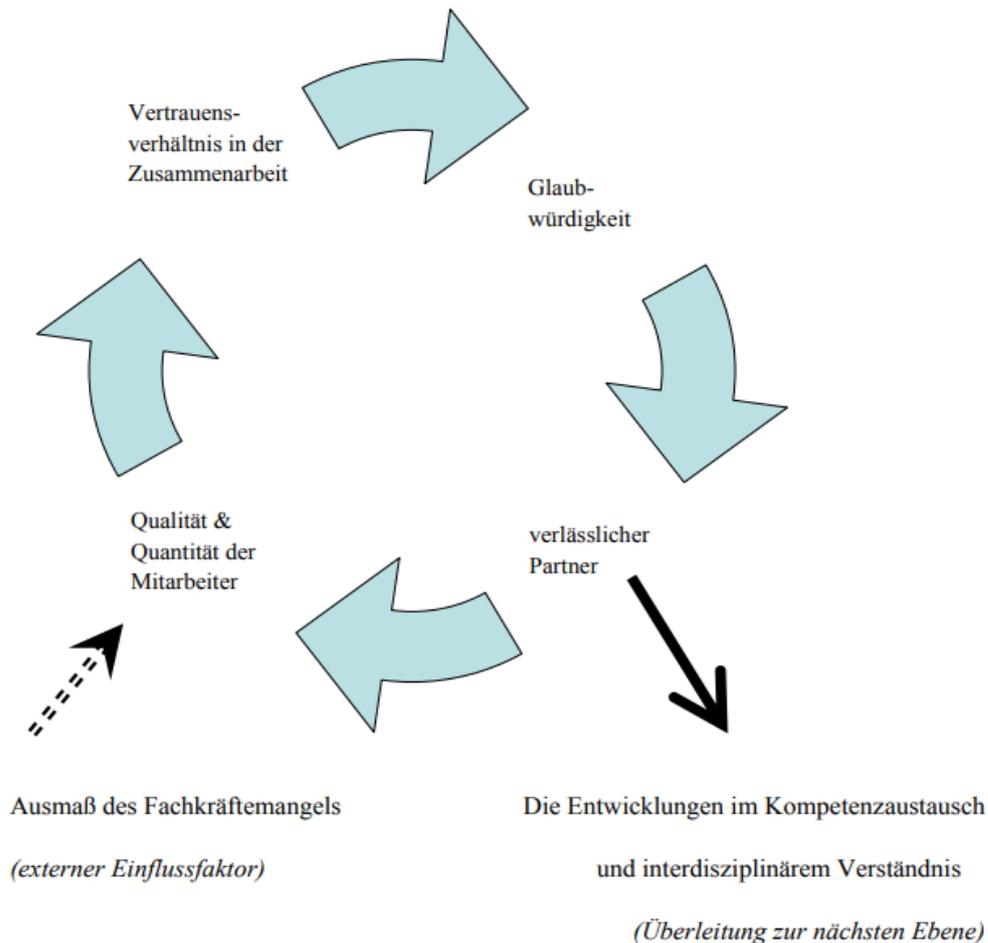
Die Annahme wird der Relevanzkategorie 3 (sehr relevant) zugeordnet. Für eine schnelle Entwicklung, die angesichts der Entwicklung des Fachkräftemangels und seiner Auswirkungen hilfreich beziehungsweise erforderlich ist, sind sich selbst verstärkende (self-enforcing) Kreisläufe dienlich und können eine schnellere Entwicklung ermöglichen.

– *Angenommen wird zweitens, dass sich durch den systematischen Zusammenhang der Kreisläufe im Gesamtsystem Weiterentwicklungen bei den einzelnen Kreisläufen und deren Bestandteilen ergeben sowie positive Auswirkungen auf die vorherigen und die nachfolgenden Kreisläufe. Für spätere und damit hierarchisch höhere Kreisläufe sind sie zudem eine wichtige Basis (AN4).*

Die Annahme wird der Relevanzkategorie 3 (sehr relevant) zugeordnet. Sie ist zentrale Voraussetzung beziehungsweise eine zentrale Anforderung an systemtheoretische Modelle und die Systemtheorie als Ganzes. Liegen keine wechselseitigen Einflüsse vor bestehen keine wechselseitigen Auswirkungen und keine ausreichenden Verbindungen zwischen den einzelnen Kreisläufen. Damit wäre das vorgeschlagene Entwicklungsmodell kein systemtheoretisches Gesamtsystem. Der zentrale Ansatz dieser Arbeit wäre dann nicht erfüllt.

3.1.3.1. Die Entwicklung der Zusammenarbeit in der operativen Arbeit

Kreislauf 1: Die Entwicklung der Zusammenarbeit in der operativen Arbeit



Die Auswirkungen des Fachkräftemangels haben direkte negative Konsequenzen bezüglich der Qualität und der Quantität des Personals in Organisationen. Folge ist, dass der „War for Talent“ weiter angeheizt wird. Für die Business-Partner und das Personalmanagement als Ganzes wird es zunehmend schwerer qualitativ und quantitativ ausreichend Personal zur Verfügung zu stellen um die operativen Tätigkeiten bewältigen zu können. Die Auswirkungen des Fachkräftemangels haben für das Personalmanagement von Organisationen die Folge, sich primär auf das Linienmanagement und seine vorhandenen beziehungsweise wahrgenommenen Engpässe konzentrieren zu müssen. Das Personalmanagement muss sich in zunehmenden Maße auf die Workforce Readiness fokussieren, welche an Relevanz gewinnt (Claßen & Kern, 2010, 155-156). Fachkräfte werden aufgrund des Mangels zunehmend zu einem kritischen Erfolgsaspekt, mit dem es umzugehen gilt. Um eine ausreichende Qualität und Quantität von Personal in einer Organisation sicherstellen zu können, muss das Personalmanagement darauf reagieren (Ulrich, et.al., 2017, ix). Vor allem erforderlich ist die Anwendung von High Performance Work Practices in der Personalrekrutierung. Hier müssen nachvollziehbare Rekrutierung und Auswahlprozesse, anreizbezogene Vergütung, Aspekte des Performance Managements, der Mitarbeitermotivation und der Personalentwicklung mit einbezogen werden, um primär zunächst kurzfristig qualitativ und quantitativ ausreichend Personal sicherstellen zu können. Unter Berücksichtigung der später

langfristigen Ziele muss dabei auch das zukünftige Fachkräftepotential ausgeschöpft werden können (Huselid, 1995, 635). Um die gegenwärtigen Aufgaben bewältigen und sich auf zukünftige Herausforderungen vorbereiten zu können, muss eine Balance gefunden werden. Dabei muss kurz- und langfristiges Denken und Handeln kombiniert werden (Probst, Raisch & Tushman, 2011, 326). Kurzfristig haben Business-Partner und Führungskräfte dabei zu versuchen, Action Learning so umzusetzen, dass sich die knappen Fachkräfte in der Organisation während ihrer Tätigkeit weiterentwickeln und lernen können (Waddill, Banks & Marsh, 2010, 276). Die kurzfristigen Auswirkungen des Fehlens durch die notwendige Weiterbildung von Fachkräften können hierdurch auf ein Minimum beschränkt werden. Beim Action Learning und langfristig müssen sich die Business-Partner in Zusammenarbeit mit der Personalabteilung dem „War for Talent“ annehmen. Die verschiedenen Möglichkeiten um im Idealfall die benötigte qualitative und quantitative Anzahl an Personal sicherstellen zu können, müssen genutzt werden (Joyce, 2010, 123-131). Durch den Fachkräftemangel besteht vor allem die Notwendigkeit die eigene Personalentwicklung und Weiterbildung in den Vordergrund zu stellen. Vor allem kurz- aber später auch langfristige Entwicklungsschritte müssen geplant werden (Cappelli, 2008, 79-81). Diese beruhen im Idealfall auf der Bewertung der Personalentwicklung und deren Verbesserung (Cekada, 2010, 28-30).

Für diesen Kreislaufbestandteil werden drei Annahmen getroffen.

– *Angenommen wird aufgrund der bisherigen und besonders der dargestellten Prognosen zur Entwicklung des Fachkräftemangels, dass sowohl Business-Partner als auch Führungskräfte die Thematik der Mitarbeiterbesetzung sowohl im quantitativen als auch im qualitativen Bereich für sehr wichtig halten und sie eine zentrale Rolle im Optimierungsprozesses spielt (AN5).*

Die Annahme wird der Relevanzkategorie 2 (relevant) zugeordnet. Für die angestrebte Entwicklung ist es entscheidend, dass beiden Seiten die Relevanz der Thematik der Mitarbeiterbesetzung bewusst ist und sie im Optimierungsprozess eine wichtige Rolle spielt.

– *Angenommen wird weiterhin, dass Business-Partner die Thematik der Mitarbeiterbesetzung stärker wahrnehmen als Führungskräfte, da sie eine originäre Aufgabe des Personalmanagements ist (AN6).*

Die Annahme wird der Relevanzkategorie 1 (weniger relevant) zugeordnet. Die Thematik der Mitarbeiterbesetzung ist eine originäre und zentrale Aufgabe des Personalmanagements und demnach für sie deutlich wichtiger als für Führungskräfte. Sie ist zudem notwendige Voraussetzung um Führungskräften die zukünftige Problematik zu verdeutlichen.

– *Angenommen wird aufgrund der derzeitigen Situation mit einem vergleichsweise noch geringerem Fachkräftemangel sowie infolge der Prognosen, dass bei der Qualität des Fachkräftemangels höhere Werte vorliegen als bei der Quantität (AN7).*

Die Annahme wird der Relevanzkategorie 1 (weniger relevant) zugeordnet. Für die angestrebte Entwicklung ist es förderlich, wenn sowohl ein qualitativer als auch einen quantitativer Fachkräftemangel vorliegt. Dabei ist es zu Beginn der Entwicklung nahezu unerheblich, welche Werte stärker ausgeprägt sind. Förderlicher für die angestrebte Entwicklung ist jedoch ein qualitativ höherer Fachkräftemangel zu Beginn.

Für den zweiten Kreislaufbestandteil des ersten Kreislaufes ist aufgrund der notwendigen Abstimmung zwischen dem Personalmanagement und dem Linienmanagement im Umgang mit dem Fachkräftemangel sowie dessen Auswirkungen ein ausgeprägtes Vertrauensverhältnis in der Zusammenarbeit erforderlich. Das ausgeprägte Vertrauensverhältnis wird im Modell durch Verbindlichkeitsbewusstsein und Verlässlichkeit operationalisiert. Notwendig ist eine Entwicklung zu einem eng zusammenarbeitenden Team, bei dem Business-Partner und Führungskräfte gemeinsam einen Teamentwicklungsprozess anstreben, planen und durchlaufen müssen. Dadurch sind sie in der Lage spezifische Probleme, die Notwendigkeit der Implementierung von neuen und sich ändernden Prozessen erkennen zu können (Chaneski, 2009, 34-36). Die Entwicklung eines tiefen Vertrauensverhältnisses geht damit einher.

Beide Seiten müssen dabei zunächst davon überzeugt sein, dass getroffene Aussagen der Wahrheit entsprechen und nicht hinterfragt werden (Stear, 2010, 2). Sie müssen ebenfalls anerkennen, dass dies eine essentielle Grundlage für eine erfolgreiche Zusammenarbeit und einen gemeinsamen Erfolg ist (Peterson & Kaplan, 2016, 6). Die Tätigkeit der Business-Partner muss ermöglichen, dass Führungskräfte ihre bestmögliche Leistung erzielen können. Sie müssen dies im operativen Bereich aufgrund der Serviceorientierung in den Mittelpunkt ihrer Arbeit stellen (Peterson & Kaplan, 2016, 35-37). Besonders die Integrität und deren Wahrnehmung spielen dabei eine wichtige Rolle. Sie stellen eine entscheidende Basis für die Vertrauensbildung dar (Peterson & Kaplan, 19-23). Das Personalmanagement muss dem Linienmanagement die Entwicklung des Fachkräftemangels sowie Herausforderungen und Konsequenzen, die sich für Einstellung und Weiterbildung von Personal ergeben, deutlich darstellen. Beim Linienmanagement muss Verständnis und Bewusstsein dafür geschaffen werden, das Vertrauensverhältnis und die Zusammenarbeit aufrecht zu erhalten beziehungsweise zu vertiefen (Peterson & Kaplan, 2016).

Aufbauend auf den Kompetenzvoraussetzungen muss das Personalmanagement Kennzahlen erheben und auswerten (Pace, 2010, 18) und dabei auf geeignete und überzeugende Kennzahlen zurückgreifen, die das Linienmanagement von einer vertieften Zusammenarbeit überzeugen (Leibs, 2007, 64). Das Linienmanagement muss die Notwendigkeit erkennen, dass Kennzahlen für den gemeinsamen Erfolg erhoben und durch die Business-Partner genutzt werden können um den möglichen positiven Einfluss auf die Performance darstellen zu können (McLaughlin & Jordan, 1999, 65). Zusätzlich kann die Nutzung technischer Möglichkeiten dazu führen, dass Business-Partner mögliche negative Auswirkungen und Gefahren des Fachkräftemangels beschreiben können. Die Grundlage einer erfolgreichen Zusammenarbeit kann damit gelegt werden (Hilbert, 2009, 1). Seriöse empirische Darstellung der Kennzahlen soll den Business-Partnern bewusst machen, dass sie damit Zusammenhänge zwischen HR Praktiken und organisationaler Performance herstellen (Gardner & Wright, 2009, 71). Bei der Entwicklung von Vertrauensbildung wirken sie gleich mehrfach positiv und sind zu nutzen. Erstens werden Führungskräfte über die aktuelle Entwicklung informiert (Peterson & Kaplan, 2016, 65-74). Zweitens werden Kennzahlen im Bereich der angestrebten Ziele erhoben (Peterson & Kaplan, 2016, 47-52). Drittens wird gleichzeitig die Basis für Respekt geschaffen, weil ein positiver Einfluss und eine Unterstützung angestrebt werden (Peterson & Kaplan, 2016, 27-29).

Insgesamt wird dadurch vertiefte Zusammenarbeit verstärkt und Verbindlichkeit sowie die Einsicht des gegenseitigen Nutzens der Zusammenarbeit beider Seiten gefördert (Buckles, 2011, 48). Für eine sich vertiefende Zusammenarbeit sowie für die Vertrauensbildung ist Kommunikation ein kritischer Erfolgsfaktor (Corey, 2016, 3). Im Kommunikationsprozess muss durch Daten und Informationen sichergestellt werden, dass die Situation des Fachkräftemangels

nicht nur verstanden, sondern auch in einer gemeinsamen Sichtweise gesehen wird. Ein erster Einblick in die Entwicklung des Fachkräftemangels auf Seiten der Führungskräfte kann erfolgen. Die Notwendigkeit einer gemeinsamen und intensiveren Herangehensweise bei dieser Problematik kann erkannt werden (Corey, 2016, 3-5). Weil Führungskräfte viele mitarbeiterbezogene Aufgaben haben (Claßen & Kern, 2010, 64), muss bei ihnen die Einsicht und die positiv unterstützende Einstellung vorhanden sein, warum und in welcher Form eine Veränderung der Zusammenarbeit einen positiven Beitrag und Fortschritt leistet (Claßen & Kern, 2010, 245). Auf dieser Basis können geeignete Maßnahmen eingeleitet, notwendige Aufgaben angegangen und angestrebte Ziele letztendlich erreicht werden (Corey, 2016, 3-5). Effektive und vertrauensvolle Zusammenarbeit im Team macht eine deutliche Formulierung von Aufgaben und Zielen erforderlich.

Beide Seiten müssen Verantwortung für Erfolg und Misserfolg übernehmen (Chaneski, 2009, 34-35). Wird Handeln an den Aufgaben und Zielen ausgerichtet, verbunden mit der Absicht sie erfolgreich zu bewältigen beziehungsweise zu erreichen (Peterson & Kaplan, 2016, 13), hat dies positive Wirkung auf Leistung und Vertrauensbildung, besonders wenn Selbstvertrauen, dass dies auch ermöglicht, als Basis vorhanden ist (Covey & Merrill, 2008, 46). Vertrauen wird durch mehrere Schritte aufgebaut. Zunächst müssen die Belange und Probleme des Linienmanagements im Vordergrund stehen (Ulrich, et.al., 2017, 146). Vertrauen muss zu den Personen geschaffen werden, mit denen eine effektive Zusammenarbeit relevant ist (Ulrich, et.al., 2017, 134). Soziale Kompetenzen, besonderes Einfühlungsvermögen und Fingerspitzengefühl, sind dafür von Nöten (Claßen & Kern, 2010, 269).

Fokussierung auf die Lösung gegenwärtiger Probleme und Herausforderungen ist zu legen, damit diese schnellstmöglich angegangen und Fortschritte erzielt werden können. Auf zukünftige Probleme auf der operativen Ebene soll sich zunächst nicht konzentriert werden, weil für sie erst in der Zukunft Lösungen vorhanden sein müssen (Claßen & Kern, 2010, 349). Das Personalmanagement muss sicherstellen, dass zu Beginn vor allem kleine Veränderungen wichtig und zu erreichen sind. Werden diese erreicht führt es zu weiteren beziehungsweise sich anschließenden Veränderungen. Dies ist vor allem dann der Fall, wenn es Erfolge bei den anfänglichen Problemen gibt und auf dieser Grundlage schwierigere Herausforderungen angegangen werden (Ulrich, et.al., 2017, 146).

Für die Entwicklung eines vertieften Vertrauensverhältnisses – vor allem bezüglich des Verbindlichkeitsbewusstseins und der Verlässlichkeit – ist es essentiell, dass Absprachen eingehalten und Ergebnisse geliefert werden (Ulrich, et.al., 2017, 148). Beim sich weiterentwickelnden Fachkräftemangel spielen Rekrutierung, Personalauswahl, Personalcontrolling (Schneider, 2006, 3) – die Unterstützungsfaktoren dieses Kreislaufbestandteils sind – zusammen mit gemeinsamer Beschreibung von zu besetzenden Positionen, gemeinsamer Auswahl von Personal und gemeinsamer Verantwortung in der gemeinsamen Personalplanung eine wichtige Rolle (Dessler, 2013, 136).

Für diesen Kreislaufbestandteil werden drei Annahmen getroffen.

– *Angenommen wird erstens, dass beim Vertrauensverhältnis in der Zusammenarbeit, die durch Verbindlichkeitsbewusstsein/ Verlässlichkeit gemessen wird, hohe Werte auf beiden Seiten vorliegen, wobei der Wert auf Seiten der Business-Partner stärker ausgeprägt ist als bei Führungskräften (AN8).*

Die Annahme wird der Relevanzkategorie 2 (relevant) zugeordnet. Für die weitere angestrebte Entwicklung ist es entscheidend, dass ein ausgeprägtes Vertrauensverhältnis zwischen beiden Seiten vorliegt. Nur auf der Basis von Vertrauen ist ein zügiger Fortschritt der im Modell angestrebten Ziele erreichbar.

– *Angenommen wird zweitens, dass ein ausgeprägtes Verbindlichkeitsbewusstsein beziehungsweise eine hohe Verlässlichkeit eine Basis für Business-Partner ist um die entsprechenden Aufgaben angehen zu können und die erzielten Ergebnisse von Führungskräften als Unterstützung wahrgenommen werden. Auf beiden Seiten sollte auch bei den Angaben bezüglich der Unterstützung Einigkeit vorherrschen, weil dies eine enge Zusammenarbeit signalisiert (AN9).*

Die Annahme wird der Relevanzkategorie 3 (sehr relevant) zugeordnet. Ausgeprägte Einschätzung des Verbindlichkeitsbewusstsein beziehungsweise der Verlässlichkeit und der Unterstützungsleistung der Ergebnisse sind die Basis für eine enge Zusammenarbeit; das Modell soll dabei zur Vertiefung und Intensivierung führen. Sie ist deshalb entscheidende Basis für die Möglichkeit das Modell umsetzen zu können.

– *Angenommen wird drittens, dass sich Business-Partner und Führungskräfte über die stärkere Nachfrage nach Dienstleistungen der Business-Partner in Krisenzeiten – die sich durch den Fachkräftemangel ergeben – einig sind (AN10).*

Die Annahme wird der Relevanzkategorie 2 (relevant) zugeordnet. Zur Weiterentwicklung der im Modell angestrebten Zusammenarbeit ist für Business-Partner und Führungskräfte das Bewusstsein wichtig, dass sie in Krisenzeiten enger zusammenarbeiten müssen um erfolgreich zu sein.

Die erzielten Ergebnisse sind sowohl für die professionelle Effektivität ebenso entscheidend (Ulrich, et.al., 2017, 146) wie für die Glaubwürdigkeit. Letztere ist oftmals bei den Business-Partnern wenig ausgeprägt, weil Unklarheiten über die eigene Rolle vorliegen. Bei den Führungskräften besteht oft Unverständnis bezüglich der Rolle der Business-Partner. Trotz ihres vorhandenen Anspruchs einen Wertbeitrag zu leisten, wird dieser von den Führungskräften häufig nicht oder nur in einem geringen Umfang gesehen (Brockway, 2007, 32). Um dies zu ändern sind schnelle Lösungen und Erfolge für gegenwärtige Probleme bereitzustellen, auch wenn sie langfristig und vor allem unter strategischen Gesichtspunkten jedoch nur selten Erfolge liefern (Becton & Schraeder, 2009, 11). Sie sind Basis dafür langfristiges Vertrauen und darüber hinaus Glaubwürdigkeit aufzubauen, sofern nicht die drei anderen Kernkompetenzen in der Glaubwürdigkeitsbildung missachtet werden – die Integrität, die Absicht und die Anerkennung der eigenen Kompetenz durch die Gegenseite (Covey & Merrill, 2008, 110-111).

Glaubwürdigkeit wird vor allem dadurch aufgebaut, dass gegenseitiges Vertrauen und Zuversicht in die Fähigkeiten und Kompetenzen vorhanden ist (Covey & Merrill, 2008, 91-93). Es sind nicht nur Lösungen sondern Ergebnisse zu liefern, welche die wirtschaftlichen Tätigkeiten voranbringen (Robinson & Robinson, 2005, 71). Für Business-Partner sind hierbei vor allem zwei Kompetenzen entscheidend: erstens detailliertes Wissen über das operative Geschäft sowie über die Branche, in der die Organisation tätig ist (Caldwell, 2008, 277); zweitens Expertise im Bereich der Prozesse, Lösungen und Technologie des Personalmanagements kombiniert mit Wissen über externe Faktoren – wie beispielsweise den Fachkräftemangel –, welche die Organisation in ihren

Tätigkeiten beeinflussen (können) (Robinson & Robinson, 2005, 72-73). Auf der operativen Ebene sind – wie dargestellt – vor allem Kenntnisse im Bereich der Rekrutierung und der Personalauswahl relevant (Robinson & Robinson, 2005, 77). Die bei diesem Kreislauf relevante Entwicklung von Controlling Kennzahlen/ KPIs und die Steigerung der Datenqualität – die Unterstützungsfaktoren im Modell sind – stellen dies sicher (Davenport, Harris & Shapiro, 2010, 54). Neben der Gestaltung der Lösungsansätze und der erzielten Ergebnisse wird Glaubwürdigkeit auch dadurch erlangt, dass es auf der Basis eines effektiven Beratungsmodells zur Akzeptanz von Ideen, Vorschlägen und Leitlinien kommt (Robinson & Robinson, 2005, 78). Erfolgversprechend ist die Existenz eines Informationssystems, welches die individuellen und organisationalen Ziele und Vorhaben unterstützt (Watson, 2007, 8) um die quantitativen und qualitativen Auswirkungen des Fachkräftemangels zu minimieren (Claßen & Kern, 2010, 178). Gleichzeitig muss durch das Informationssystem die Möglichkeit genutzt werden auf der Grundlage von Daten eine Szenario- oder Gaps-Analyse durchzuführen (Robinson & Robinson, 2005, 98). Die dabei gewonnenen Erkenntnisse können für Aktivitäten zur Reduktion der Auswirkungen des Fachkräftemangels strukturiert und unter Vermeidung von Ad-hoc-Prozessen genutzt werden (Claßen & Kern, 2010, 181). Mit Kennzahlenerhebungen kann die Personalabteilung die Leistung aufgrund detaillierterer Datengrundlage und der damit verbundenen ausführlicheren Entscheidungsgrundlage verbessern. Dadurch ist ein tieferer Einblick gegeben, welche Ressourcen gebündelt beziehungsweise weiterentwickelt werden können um insgesamt einen höheren Wertbeitrag zu erzielen (Ulrich, et.al., 2017, 119). Das Risikoportfolio im Bereich des qualitativen und quantitativen Personalbereiches wird besser erfasst. Sichergestellt wird zudem, dass sowohl Business-Partner selbst als auch das Linienmanagement diese Risiken besser verstehen (Ulrich, et.al., 2017, 174). Vorhandene Ressourcen können auf dieser Basis zielgerichteter verteilt werden. Erfolg (Bower, Doz & Gilbert, 2011, 13) und Glaubwürdigkeit werden dadurch gesteigert. Dies ist vor allem dann der Fall, wenn damit detaillierte Pläne, Ziele und Vorhaben verbunden sind, die ebenfalls in die Daten und in die Budgetverteilung eingefügt werden (Shim, Siegel, & Shim, 2012, 2-4). Wie im Bereich des Vertrauens ist auch im Bereich der Glaubwürdigkeit das persönliche Verhältnis mit der jeweiligen Person des Linienmanagements besonders wichtig (Ulrich, et.al., 2017, 136-137). Neben sozialer Kompetenz ist die Kommunikationskompetenz entscheidend. Das Personalmanagement muss eine Kommunikationskampagne entwickeln und anwenden. Diese hat zu gewährleisten, dass die vorgebrachten Informationen verstanden, akzeptiert und mitgetragen werden sowie die notwendigen Aktivitäten und damit die Umsetzung erfolgt (Corey, 2016, 6). Im Kommunikationsprozess ist zu berücksichtigen, welche Erwartungen das Linienmanagement einbringt beziehungsweise hat (Corey, 2016, 18). Die Business-Partner können sich damit über die Konzepte und Vorstellungen des Linienmanagements bewusst werden und sie integrieren (Mitsakis, 2014, 1). Ebenso müssen diese das Linienmanagement als Kunden in die Planung mit einbeziehen und Erfahrungen und Vorstellungen von Tätigkeiten, Aktivitäten und Zielen des Linienmanagements mit ihnen beachten (Ramaswamy & Gouillart, 2010, 102). Auf dieser Basis und mit Unterstützung der erhobenen Daten und deren Auswertung können positive Entwicklungsmöglichkeiten aufgezeigt werden. Vorschläge, Ideen und Konzepte können unterbreitet werden, wodurch eine Beratung möglich ist. Neben der Datenanalyse werden auch eine Gaps-Analyse, eine SWOT-Analyse und eine Szenario-Analyse mit den Auswirkungen auf die operative Arbeit durchführbar (Robinson & Robinson, 2005). Die beschriebenen Absichten und Ziele im Modell von Ulrich für die Weiterentwicklung der Business-Partner können vorangetrieben werden.

Für diesen Kreislaufbestandteil werden zwei Annahmen getroffen.

– *Angenommen für den Bereich der Glaubwürdigkeit wird erstens, dass diese auf beiden Seiten eine geringere Ausprägung hat als das Verbindlichkeitsbewusstsein beziehungsweise die Verlässlichkeit, da diese für die Entwicklung der Glaubwürdigkeit Grundlage sind (AN11).*

Die Annahme wird der Relevanzkategorie 2 (relevant) zugeordnet. Für den angenommenen Aufbau dieses Kreislaufes ist sie relevante Voraussetzung; es wird davon ausgegangen, dass Verbindlichkeitsbewusstsein beziehungsweise Verlässlichkeit zu Glaubwürdigkeit führen.

– *Angenommen wird nach den theoretischen Annahmen zudem, dass zur Verbesserung der Glaubwürdigkeit ein starkes Interesse der Business-Partner im Bereich der Steigerung der Datenqualität und bei der Entwicklung von Controlling Kennzahlen vorhanden ist um eine engere Zusammenarbeit im operativen Bereich erzielen zu können (AN12).*

Die Annahme wird der Relevanzkategorie 2 (relevant) zugeordnet. Kennzahlen und Daten sind relevante Aspekte um die Zusammenarbeit im operativen Bereich zu verbessern, insbesondere bei Vorliegen einer Performance- und Wertbeitragsorientierung. Führungskräfte sind an Performanceorientierung interessiert. Die Wertbeitragsorientierung ist eine wichtige Forderung Ulrichs in seinem Modell.

Die beschriebene Entwicklung der Glaubwürdigkeit ermöglicht die Entwicklung hin zu einem verlässlichen Partner. Das Linienmanagement ist eingeschlossen, wodurch Unterstützung und Engagement steigen (Corey, 2016, 25). Eine solide Problembeschreibung (Claßen & Kern, 2010, 270), vor allem für kurz- aber auch für langfristige Herausforderungen in den Bereichen Demografie, Workforce Readiness und Talent Management wird möglich (Claßen & Kern, 2010, 230). Durch glaubwürdiges Verhalten, Integrität (Joseph & Winston, 2005, 7) und Angehen dieser Problembereiche wird – unter der Voraussetzung des Vertrauens in die erfolgreiche Umsetzung und Kompetenz – der Business-Partner zunehmend als glaubwürdiger und zuverlässiger Partner anerkannt, der seinen Kunden hilft, ihre Ziele zu erreichen (Mitsakis, 2014, 1).

Auf der Basis steigenden Vertrauens kann das Lernen voneinander besser gelingen (Kohtamäki, 2010, 42). Ein wichtiger Grundbaustein zur weiteren Entwicklung von Vertrauen wird gelegt. In den weiteren Kreisläufen kann dieses kontinuierlich weiterentwickelt werden. Mit dem Vertrauen des Linienmanagements darauf, dass Business-Partner Lösungen und gute Ergebnisse bei relevanten operativen Herausforderungen liefern können, ist eine wichtige Grundlage vorhanden. Auf ihr kann die später dargestellte Entwicklung einer zunehmenden Vertrauensbasis vorangetrieben werden (Santora, 2008, 15-17). Sie ermöglicht es in diesem und in den nachfolgenden Kreisläufen, Konsequenzen und angemessene Reaktionen auf den Fachkräftemangel sowie neue Wege des Denkens und der Zusammenarbeit zu finden. Dabei muss allerdings auch das Linienmanagement Veränderungen im Bereich der Zusammenarbeit mit den Business-Partnern offen gegenüberstehen und mitentwickeln. Dies gilt vor allem dann, wenn im Bezug auf die Herausforderungen und die Situation des Linienmanagements gezielt zugeschnittene Personalentwicklungsprogramme erarbeitet und später umgesetzt werden, die sowohl Auswirkungen auf die Qualität der vorhandenen Kompetenzen als auch auf die Quantität – beispielsweise durch positive Effekte auf die Mitarbeiterbindung – der Belegschaft haben (Ferri-Reed, 2011, 28-29). Wichtige Voraussetzung ist, dass der Wertbeitrag für das Linienmanagement und die Umsetzung durch die Business-Partner gemeinsam definiert und an die Gegebenheiten angepasst werden (Robinson, Reilly & Wolfe, 2006, 7). Dabei können Führungskräfte vermehrt

zu der Einsicht gelangen, dass ein Großteil ihres Erfolges von einer guten und gut geführten Personalabteilung kommt (Ulrich, et.al., 2017, 5). Zu erkennen ist von beiden Seiten, dass eine erfolgreiche Zusammenarbeit nicht auf der Basis von Positionen, sondern auf der Basis gemeinsamer Interessen, nämlich mit Orientierung auf die Behebung des Fachkräftemangels, zu einer Win-Win Situation führen kann. Eine solche trägt dazu bei, dass die weitere Zusammenarbeit als auch das Vertrauensverhältnis gestärkt werden (Kaczmarek, 2010, 64). Neben einem Schritt zu dem vom Management erwarteten Agieren auf Augenhöhe (Claßen & Kern, 2010, 352) können Business-Partner bereits zu diesem Zeitpunkt mit der Akzeptanz als verlässlicher Partner verdeutlichen, „dass sie in einer einzigartigen, schwer kopierbaren Art und Weise zur positiven Unternehmensentwicklung“ beitragen (Claßen & Kern, 2010, 6).

Zusätzlich zur Analyse der Auswirkungen des Fachkräftemangels und der Einführung eines Risikomanagements im Bereich des qualitativen und quantitativen Fachkräfteengpasses (Ulrich, et.al., 2017, 174) kann das Personalmanagement auf dieser Grundlage einen Beitrag für solidere Rekrutierung, Personalentwicklung für bestimmte Positionen und Leistungen sowie für Organisation und Management leisten. Bessere Organisationsergebnisse können dadurch erzielt werden (Khan, 2014, 2). Minimiert wird das Risiko, dass sich das Personal zu einem Risikofaktor für die Wettbewerbsfähigkeit von Organisationen entwickelt (Mitsakis, 2014, 10). Durch Weiterbildung, die einen positiven Einfluss auf die Mitarbeiterbindung hat, und durch die Möglichkeit mehr und qualitativ besseres Personal einzustellen, können vorhandene Lücken geschlossen oder reduziert werden (Mitsakis, 2014, 10). Mitarbeiterbindung – ein Unterstützungsfaktor – ist auch deshalb relevant, weil sie nicht nur das Vorhandensein von qualitativ als auch quantitativ ausreichend Fachkräften sicherstellt, sondern auch deren Leistungsbereitschaft und Performance beeinflusst (Hailey, Farndale, & Truss, 2005, 51). Zusätzlich spielen auch Aspekte des Vergütungsmanagements (Gross & Peterson, 2008, 12) und die Evaluierung der Mitarbeiterzufriedenheit bei der Mitarbeiterbindung eine wesentliche Rolle (Felps, et.al., 2009, 545-546) – sie sind daher zwei weitere Unterstützungsfaktoren dieses Kreislaufbestandteils. Aufbauend auf den dargestellten Entwicklungen der Rekrutierung und Personalauswahl sind Optimierung der Personalauswahl und die Personalplanungsprozesse insgesamt sowie die Erhebung und Systematisierung von Kundenfeedback wichtige Faktoren zur Entwicklung hin zum verlässlichen Partner (Dessler, 2013, 172-173) – sie sind damit zwei weitere Unterstützungsfaktoren. Die damit einhergehende proaktivere Unterstützung als verlässlicher Partner (Claßen & Kern, 2010, 98) hat durch eine intensivere Zusammenarbeit positive Auswirkungen für die zukünftige Quantität und Qualität der Mitarbeiter. Aufbauend auf den gemachten Erfahrungen kann die Situation dazu genutzt werden (Mintzberg, 2011, 26) Handlungspläne zu erstellen und auszuführen. Eine Anpassung an die neuen Gegebenheiten aufgrund des Fachkräftemangels kann erfolgen (Rosen, et.al., 2010, 108).

Der erste Kreislauf, die Zusammenarbeit in der operativen Arbeit, schließt sich hierdurch. Das Ausmaß des Fachkräftemangels und dessen zeitliche Entwicklung haben als externer Einflussfaktor negative oder positive Auswirkungen auf Qualität und Quantität der Mitarbeiter. Die vollzogene positive Entwicklung nach Ende des ersten Durchlaufs des ersten Kreislaufes führt zu einer weiteren positiven Entwicklung im Vertrauensverhältnis. Der Kreislauf wird somit aufrechterhalten. Gleichzeitig ist hier der Übergang zum zweiten Kreislauf, der im Folgenden erklärt werden wird.

Für diesen Kreislaufbestandteil werden vier Annahmen getroffen.

– *Angenommen wird, dass Business-Partner aufbauend auf einer hohen Glaubwürdigkeit als verlässlicher Partner wahrgenommen werden können. Die Werte als verlässlicher Partner sollten demnach geringer ausfallen als die der Glaubwürdigkeit (AN13).*

Die Annahme wird der Relevanzkategorie 2 (relevant) zugeordnet. Ihr Inhalt ist relevante Voraussetzung für den angenommenen Aufbau dieses Kreislaufes. Es wird davon ausgegangen, dass Glaubwürdigkeit zur Einschätzung eines verlässlichen Partners führt.

– *Angenommen wird basierend auf Ulrichs Theorie, dass Business-Partner das Ziel als verlässlicher Partner durch die Kunden wahrgenommen zu werden stärker äußern als Führungskräfte, die ihre Kunden sind (AN14).*

Die Annahme wird der Relevanzkategorie 1 (weniger relevant) zugeordnet. Business-Partner streben spätestens seit der Veröffentlichung von Ulrichs Theorie eine verlässliche Partnerschaft mit den Führungskräften an. Relevant ist, dass Business-Partner dieses Ziel stärker äußern als Führungskräfte, für die Business-Partner mehr eine dienende und unterstützende Funktion haben. Bedeutender für die im Modell angestrebte Entwicklung ist allerdings die Höhe der Zustimmung beider Seiten bezüglich der Frage nach der Einschätzung als verlässlicher Partner.

– *Angenommen wird auf der Basis – verlässliche Partner zeigen sich besonders in Krisenzeiten hervorgerufen durch den Fachkräftemangel und dessen Entwicklung –, dass Business-Partner die Aufgaben, die in dieser Situation eine wichtige Rolle spielen, als deutlich relevanter wahrnehmen als Führungskräfte (AN15).*

Die Annahme wird der Relevanzkategorie 1 (weniger relevant) zugeordnet. Der direkte Vergleich zwischen den Einschätzungen der personalwirtschaftlichen Herausforderungen in Krisenzeiten und der verlässlichen Partnerschaft ist weniger relevant. Er dient primär dem Einschätzungsvergleich des Entwicklungspotentials der Partnerschaft, die sich durch den fortschreitenden Fachkräftemangel ergibt.

Beim Anstreben einer verlässlichen Partnerschaft beziehungsweise bei der von Ulrich in seiner Theorie beschriebenen Zusammenarbeit spielen der Kunde und die Orientierung auf ihn eine wichtige Rolle.

– *Angenommen wird daher, dass Business-Partner bei der Kundenorientierung gemessen an der Relevanz der Erhebung und Systematisierung von Kundenfeedback zur Erfüllung der Kundenzufriedenheit höhere Werte haben als Führungskräfte und sie zur Entwicklung als verlässlicher Partner beitragen (AN16).*

Die Annahme wird der Relevanzkategorie 2 (relevant) zugeordnet. Für Business-Partner ist es zum Erreichen des im Modell aufgezeigten Zieles relevant, dass sie ein systematisches Kundenfeedback entwickeln und Kundenzufriedenheit eine hohe Priorität eingeräumt wird.

Für den gesamten ersten Kreislauf wird zudem eine weitere Annahme getroffen.

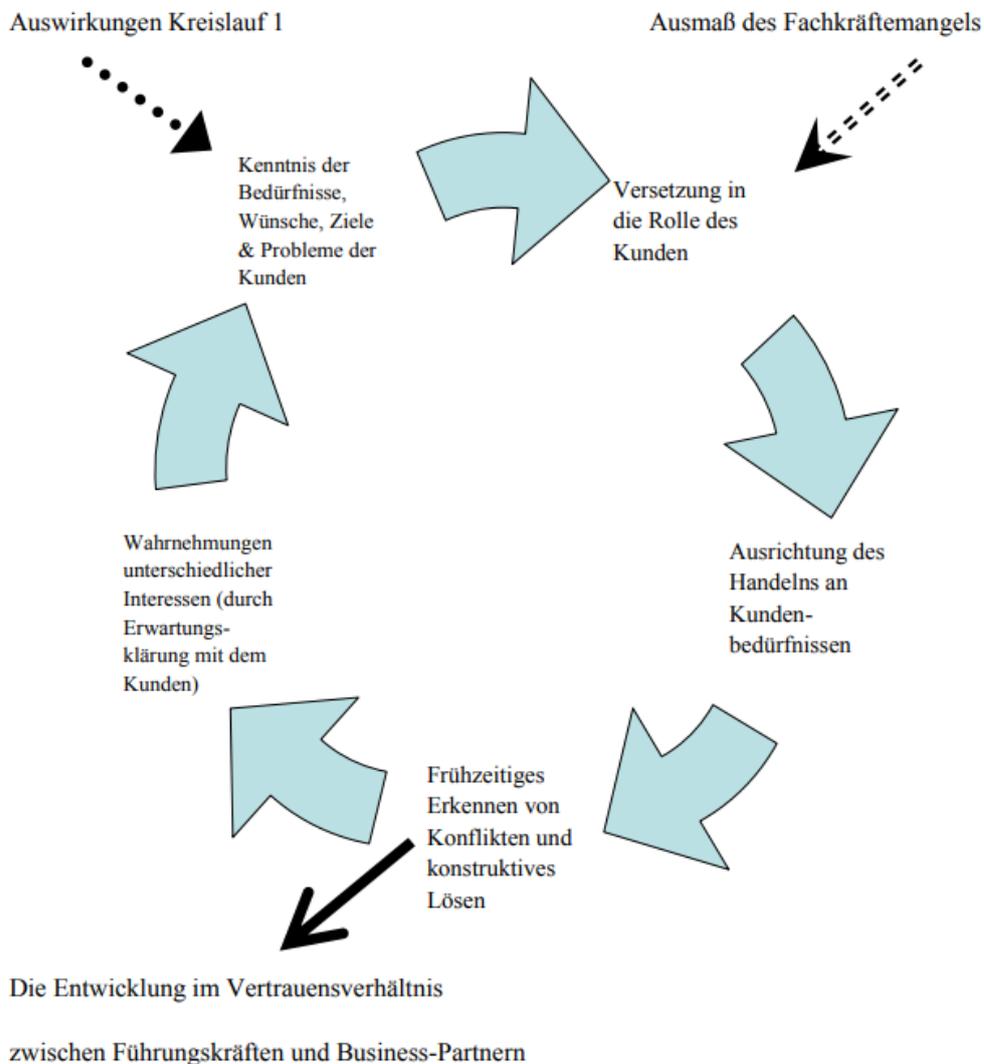
– *Angenommen werden für den gesamten ersten Kreislauf insgesamt hohe Werte, weil die Auswirkungen des Fachkräftemangels in der operativen Zusammenarbeit sowohl im Bereich mangelnder Qualität und Quantität und eine mangelnde Zusammenarbeit sofort erkannt werden sollten (AN17).*

Die Annahme wird der Relevanzkategorie 3 (sehr relevant) zugeordnet. Hohe Werte im Bereich des ersten Kreislaufes und damit in der Entwicklung der Zusammenarbeit in der operativen Arbeit sind besonders relevant um die Auswirkungen des bestehenden und sich weiter entwickelnden Fachkräftemangels gemeinsam schnellstmöglich reduzieren zu können. Nur auf Basis einer ausgeprägten Zusammenarbeit im operativen Bereich ist eine weitere Entwicklung zum strategischen Partner auf Augenhöhe möglich.

In der Position als verlässlicher Partner wird zudem die Möglichkeit geschaffen eine Entwicklung im Kompetenzaustausch und im interdisziplinären Verständnis voranzutreiben (Kaye, 2010, 54). Im systemtheoretischen Modell der weiteren Entwicklung des Business-Partnerings stellt die Entwicklung im Kompetenzaustausch und im interdisziplinären Verständnis die nächste Ebene dar. Möglich ist die Entwicklung vor allem dann, wenn in der Position eines verlässlichen Partners sichergestellt ist, dass in der Zusammenarbeit mit dem Linienmanagement Grenzen überwunden und interdisziplinäre Teams gebildet werden (Ulrich, et.al., 2017, 260). Durch die gegenseitige Einschätzung als verlässlicher Partner auf beiden Seiten kann die vorhandene Grenze zwischen den beiden Kreisläufen leichter überwunden werden. Eine Basis für eine langfristig positive Entwicklung hin zur Umsetzung der Theorie von Ulrich wird gelegt, die sich zunächst im anschließenden Kreislauf weiter entwickeln kann. Mögliche Fehlentwicklungen und Folgen einer unverlässlichen Zusammenarbeit und sich daraus ergebende unbeabsichtigte Konsequenzen können verhindert werden. Bei solchen Fehlentwicklung verfolgen beide Seiten ein unkoordiniertes Eigeninteresse und können gegebenenfalls die andere Seite für dann erzielte Ergebnisse verantwortlich machen. In der Systemtheorie ist dies in der Situation „I am my position“ und beziehungsweise oder „the enemy is out there“ dargestellt. Eine gegenseitige Einschätzung als verlässlicher Partner ist eine notwendige Voraussetzung dafür, dass eng und oft zusammen gearbeitet wird und das Personalmanagement ein ausgeprägtes Interesse daran hat, die Situation des Linienmanagements noch besser zu verstehen, agil dazulernen möchte und der Überzeugung ist, zu einer weiteren Verbesserung beitragen zu können (Ulrich, et.al., 2017, 262).

3.1.3.2. Die Entwicklung im Kompetenzaustausch und im interdisziplinären Verständnis

Kreislauf 2: Die Entwicklung im Kompetenzaustausch und im interdisziplinären Verständnis



Aufbauend auf der Entwicklung hin zu einem verlässlichen Partner in der operativen Zusammenarbeit ist es für das Personalmanagement wichtig, sich die Kompetenzen anzueignen, die es ermöglichen einen stärkeren Einfluss zu nehmen und damit das Modell von Ulrich umsetzen zu können (Ulrich, et.al., 2017, 145). Langfristig wird hierdurch über mehrere Entwicklungsschritte ein strategischer Einfluss erlangt (Walton, 1999, 85-87). Besonders mangelndes Wissen über das operative Geschäft und die enthaltenen Tätigkeiten (Garey, 2011, 9-10) ist ebenso eine Hauptherausforderung im Entwicklungsprozess zum Business-Partner wie der Fachkräftemangel. Fehlendes Wissen ist neben dem Fachkräftemangel hauptsächlich dafür verantwortlich, dass Organisationsstrategien scheitern (Baron & Armstrong, 2008, 153-154). Ursache eines Scheiterns ist oftmals, dass es Business-Partnern nicht gelingt sich das notwendige Wissen anzueignen um die Organisation mit ausreichend Humankapital zu versorgen (Ibrahim, 2015, 63-64). Um eine ausreichende Versorgung ermöglichen zu können, muss eine aggregierte Bewertung des Humankapitals beziehungsweise eine Intellectual Asset Bewertung erfolgen. Potential und damit auch die Möglichkeiten der Organisation können analysiert (Housel & Nelson,

2005, 548-549) und anschließend für den Erfolg der Organisation auch genutzt werden. Knowledge Management wird dadurch zu einem wichtigen Aspekt für Organisationen (McLean, 2009, 32). Entscheidend für das Personalmanagement ist, dass in abteilungsübergreifenden Teams ein strukturierter Informationsaustausch erzielt wird (Ulrich, et.al., 2017, 98) um wettbewerbsrelevante Aspekte des Linienmanagements zu verstehen (Khan 2014, 3).

Neben einer hohen Lernbereitschaft und einem ausgeprägten Interesse (Claßen & Kern, 2010, 256-257) muss „zunächst das allgemeine Grundlagenwissen, dann das spezifische Wissen zum jeweiligen Business und dann das HR-relevante Anwenderwissen“ vorhanden sein beziehungsweise entwickelt werden (Claßen & Kern, 2010, 281). Klar erkennbar ist, dass Business-Partner sich neue Kompetenzen aneignen und sich ihren neuen Rollen stärker bewusst werden müssen, um sich den neuen Herausforderungen erfolgreich stellen zu können (Grossman, 2007, 62). Vor allem Kenntnisse in den Bereichen Produkte und Produktion, Wissen um die Organisationssituation, Gremienfähigkeit und Weitsichtigkeit sind wichtig (Claßen & Kern, 2010, 266-267). In der Gesamtheit tragen sie als Business Knowledge dazu bei Leistung, Ergebnis und Kompetenzen des Personalmanagements deutlich zu steigern (Ibrahim, 2015, 59). Möglich ist dies vor allem, wenn die Bedürfnisse, Wünsche, Ziele und Probleme der Kunden besser verstanden werden (Robinson & Robinson, 2005, 14-15). Dabei ist es für das Personalmanagement ratsam „[to] conduct a study that includes a value chain analysis of your major customers [, ...] speak with customers about their current and future needs [, ...] review customer performance data to get a sense of their satisfaction and expectations [,] serve on a cross-functional team [, ...] work with the marketing department to involve employees more extensively in market research efforts [, ...] act as a customer [, ...] and] audit your HR practices“ (Ulrich, et.al., 2017, 166-67).

Das Verständnis der Kundenerwartungen hat besondere Relevanz. Dieses muss später Grundlage dafür sein, die Erwartungen in konkrete Handlungen zu übersetzen (Ulrich, et.al., 2017, 167) und sich in die Rolle des Kunden versetzen zu können. Nach der von Ulrich beschriebenen Theorie warten Business-Partner hierfür nicht ab, dass das Linienmanagement auf sie zugeht sondern nehmen dabei selbst eine aktive Rolle ein (Robinson & Robinson, 2005, 4) – nicht abzuwarten, dass das Linienmanagement bei Problemen auf Business-Partner zukommt, ist daher der erste Unterstützungsfaktor dieses Kreislaufbestandteils. Sie fokussieren sich auf Performance-Management – welches der zweite Unterstützungsfaktor ist – um Fortschritte zu erzielen, die im Zusammenhang mit den Zielen der operativen Zusammenarbeit stehen. Speziell die Weiterentwicklung der Glaubwürdigkeit und der verlässlichen Partnerschaft können vorangetrieben werden (Duff, 2010, 68).

Für diesen Kreislaufbestandteil werden drei Annahmen getroffen.

– *Angenommen wird, dass Business-Partner als verlässliche Partner ein fundiertes Wissen über Bedürfnisse, Wünsche, Ziele und Probleme der Kunden haben (AN18).*

Die Annahme wird der Relevanzkategorie 3 (sehr relevant) zugeordnet. Ulrich beschreibt in seinem Modell die Notwendigkeit der Kenntnis der Bedürfnisse, Wünsche, Ziele und Probleme der Kunden als essentiell um sich als (strategischer) Business-Partner weiterentwickeln zu können.

– *Angenommen wird auch, dass Business-Partner nicht abwarten bis das Linienmanagement auf sie zukommt, sondern Business-Partner bei der Entwicklung im Kompetenzaustausch und dem interdisziplinären Verständnis selbst aktiv werden (AN19).*

Die Annahme wird der Relevanzkategorie 2 (relevant) zugeordnet. Ulrich beschreibt es als wichtige Voraussetzung, dass Business-Partner den Willen besitzen sich weiter zu entwickeln. Führungskräfte streben diese Entwicklung nicht an und unterstützen sie daher nur bedingt. Das Ziel das Business-Partnering strategisch weiter zu entwickeln muss daher von den Business-Partnern selbst ausgehen.

– *Angenommen wird besonders bezüglich der Reduktion der Auswirkungen des Fachkräftemangels, dass bei der Entwicklung im Bereich des Kompetenzaustausches und des interdisziplinären Verständnisses vor allem eine Fokussierung im Bereich Performance Management vorliegt (AN20).*

Die Annahme wird der Relevanzkategorie 3 (sehr relevant) zugeordnet. Der interdisziplinäre Austausch beider Seiten ist für die (mögliche) Entwicklung der Business-Partner besonders relevant. Nur auf einer soliden Basis operativen Wissens und der Kenntnis der Auswirkungen des Fachkräftemangels ist es Business-Partnern möglich, den von Ulrich geforderten Wertbeitrag anzustreben und sich ergebnisorientiert dem Performance Management zu widmen. Zudem ist diese Annahme auch deshalb besonders relevant, weil Führungskräfte bei ihrer kurzfristigen Orientierung primär an Performance und an Ergebnissen interessiert sind.

Auf der Basis guter Kenntnis der Bedürfnisse, Wünsche, Ziele und Probleme interner Kunden können Kausalketten entwickelt werden. Um sich in die Rolle von Kunden versetzen zu können, braucht es hier jedoch Denkschärfe, Spürsinn und Urteilskraft (Claßen & Kern, 2010, 267). Der Ansatz vorhandene Kompetenzlücken, welche die Organisation davon abhalten die angestrebten Ziele zu erreichen, zu schließen wird ebenso verfolgt wie das Ziel einen strategischen Beitrag zu leisten (Mitsakis, 2014, 2). Möglichkeiten der Weiterentwicklung und eines größeren Wertbeitrags werden geschaffen (Chamberlain, 2011, 18). Bei der Entwicklung von Kausalketten ist wichtig zu wissen, welche Aspekte und Teile am stärksten zum Organisationserfolg beitragen und welche Prozesse zu verbessern sind (Ulrich, et.al., 2017, 98). Um die richtigen Kennzahlen erheben und deren Erkenntnisse später nutzen zu können, ist Kenntnis von Key Performance Indicators der wirtschaftlichen Aktivitäten der Organisation relevant (Peyret, 2008, 5). Weiterentwickeln kann sich das Personalmanagement durch die Kenntnis der Bedürfnisse, Wünsche, Ziele und Probleme der Kunden im Bereich des Strategic Enablers – dem Culture and Change Champion und dem Human Capital Curator. Dieses wird in die Lage versetzt „to make change happen and to weave change initiatives into culture change [... and] to manage the flow of talent by developing people and leaders, driving individual performance, and building technical talent“ (Ulrich, et.al., 2017, 34). Dies ermöglicht eine Fokussierung auf den Bereich des Humankapitalmanagements und persönliches Nachvollziehen, in welchen Bereichen dies aus der Sicht der Führungskräfte verbessert werden muss (Brown, 2011, 38).

Problematisch für Business-Partner ist jedoch, dass Führungskräfte sich dessen oftmals selbst nicht bewusst sind (Rothwell, 2010b, 54). Eine Bewertung mit Kennzahlen und darüber hinaus die Messung des Wertbeitrags für die Organisation kann dies allerdings ermöglichen (Smith, 2003, 6). Um sich in die Rolle des Kunden versetzen zu können, ist eine stärkere Ausprägung der Kenntnis ihrer Bedürfnisse, Wünsche, Ziele und Probleme erforderlich. Nur so kann sich erfolgreich in die Rolle des Kunden versetzt und seine notwendigen Herausforderungen angegangen werden (Kalyani & Sahoo, 2011, 282). Sich unter diesen Voraussetzungen in die Lage des Linienmanagements versetzen zu können ermöglicht es dem Personalmanagement sich weniger

auf Daten und Informationen über die Personalabteilung fokussieren zu müssen. Es können notwendige Daten und Informationen entwickelt, genutzt und sich auf die konzentriert werden, die für ein positives Ergebnis für das Linienmanagement relevant(er) sind (Ulrich, et.al., 2017, 232). Fähigkeiten und Kompetenzen in operativen Kennzahlen (Lockwood, 2006, 2) sowie bei strategischen Personalkennzahlen und deren Management sind nötig. Sie müssen zusammen mit der Versetzung in die Rolle des Kunden (Younger, Younger, & Thompson, 2011, 6) die Einsicht ermöglichen, wie Business-Partner einen Wertbeitrag leisten können (Lockwood, 2006, 3).

Durch diese Einsicht verbunden mit dem Verständnis ökonomischer Organisationszusammenhänge können sich Business-Partner bereits in dieser Situation als Entrepreneur sehen. Die Grundlage für die spätere (strategische) Ausrichtung wird gelegt (Walton, 1999, 87), weil „aus den Personalbereichen heraus ein substantieller Mehrwert geschaffen wird, d. h. Expertise in Prozesse beigesteuert werden kann, die an anderer Stelle im Unternehmen nicht vorhanden ist“ und hierbei die strategischen Rollen gestärkt werden (Venegas, Söffker & Klingler, 2013, 27). Diese Stärkung ist vor allem dann möglich, wenn Business-Partner dazu in der Lage sind, die Auswirkungen des Ausmaßes des Fachkräftemangels sowie deren (potentielle) Entwicklung nicht nur einschätzen, sondern zusätzlich die Auswirkungen aus der Sicht der internen Kunden bewerten und dadurch die Situation noch besser einordnen können (Lawler & Boudreau, 2009, 15).

Ein Ansatz kontinuierlicher Bewertung aus der Sicht der internen Kunden bezüglich der Auswirkungen des Fachkräftemangels muss auf der Grundlage von Daten erfolgen, um den Einfluss auf Humankapitalprogramme zu messen und Anpassungsnotwendigkeiten aufzuzeigen (Khan, 2014, 6). Der mögliche Beitrag der Entwicklung von Humankapital und dessen Anteil am Organisationserfolg muss sichtbar gemacht werden (Cascio & Boudreau, 2011, 5-6). Verändern sich Anpassungsnotwendigkeiten müssen aufkommende Lücken in Kompetenzprofilen durch Implementierung entsprechender Personalinitiativen geschlossen werden (Mitsakis, 2014, 2). Vorzunehmen ist Planung und Initiierung von Humankapitalmaßnahmen (McDaniel & D'Egidio, 2010, 463-464). Ein solches Vorgehen ermöglicht, dass durch „besseren Input – also immer leistungsfähigere HR-Business-Partner – und besseren Output – also deren Ergebnisperformanz“ Fortschritte erzielt werden (Claßen & Kern, 2010, 353), weil kurzfristige und langfristige Ziele und Vorstellungen durch Planung gestaltet werden können. Möglich ist dies nur, wenn Business-Partner die notwendige Weitsichtigkeit dafür haben (Claßen & Kern, 2010, 267).

Die im Modell verwendeten Unterstützungsfaktoren Einfühlungsvermögen und Eigeninitiative sind entscheidende Voraussetzungen hierfür. Einfühlungsvermögen ist wichtig, weil es Business-Partner befähigt, die Situation des Linienmanagements nachzuvollziehen, sich in dessen Lage zu versetzen, deren Gedanken, Vorstellungen und Ziele zu verstehen und dadurch deren Verhalten begreifen zu können (Goleman & Boyatzis, 2008, 76-78). Eigeninitiative ist von Bedeutung, weil Business-Partner, wie in der Theorie von Ulrich beschrieben, aktiv auf das Linienmanagement zugehen müssen. Die Verbesserung der Zusammenarbeit muss vor allem auf der Grundlage einer aktiven Herangehensweise der Business-Partner beruhen (Ulrich, et.al., 2017).

Das Ausmaß des Fachkräftemangels spielt bei diesem Kreislaufbestandteil eine zentrale Rolle. Business-Partner haben das Ausmaß und die Entwicklung des Fachkräftemangels bei der Versetzung in die Situation der Führungskräfte zu bedenken. Deren Situation und daraus resultierende Auswirkungen, die sich vor allem auch im Bereich vorhandener Kompetenzen in qualitativer und quantitativer Hinsicht ergeben, können so durch Business-Partner verstanden werden (Vazirani, 2010, 128-129).

Für diesen Kreislaufbestandteil werden drei Annahmen getroffen.

– *Angenommen wird auf theoretischer Grundlage, dass die Werte bei Versetzung in die Rolle des Kunden niedriger sind als die der Kenntnis der Bedürfnisse, Wünsche, Ziele und Probleme des Kunden. Kenntnisse der Bedürfnisse, Wünsche, Ziele und Probleme des Kunden sind Voraussetzung dafür sich in dessen Rolle versetzen zu können (AN21).*

Die Annahme wird der Relevanzkategorie 2 (relevant) zugeordnet. Sie ist für den Aufbau des zweiten Kreislaufes relevant. Der erste Kreislaufbestandteil ist logischerweise eine Voraussetzung für den zweiten Kreislaufbestandteil.

– *Angenommen hierbei wird auch, dass die Werte bei Business-Partnern deutlich ausgeprägt und insgesamt höher sind als bei Führungskräften (AN22).*

Die Annahme wird der Relevanzkategorie 2 (relevant) zugeordnet. Nach der Theorie und dem Modell Ulrichs ist es eine wichtige Voraussetzung, dass sich Business-Partner in deutlichem Maße der Bedürfnisse, Wünsche, Ziele und Probleme der Kunden bewusst sind und sich in deren Rolle versetzen können. Führungskräfte sollten aufgrund ihrer Meinung bezüglich der Rolle der Business-Partner eine geringere Einschätzung vorweisen.

– *Angenommen wird weiterhin, dass Business-Partner Einfühlungsvermögen und Eigeninitiative für relevant halten und dies Führungskräften bewusst machen können. Hier liegt eine wichtige Voraussetzung dafür vor, die Ausrichtung des Handelns an den Kundenbedürfnissen zu ermöglichen. Sie stellt eine Grundlage für die Zusammenarbeit dar (AN23).*

Die Annahme wird der Relevanzkategorie 3 (sehr relevant) zugeordnet. Eigeninitiative und Einfühlungsvermögen sind nach Ulrichs Vorstellungen und Modell sehr relevante Voraussetzungen um sich als Business-Partner in die von ihm angestrebte Situation entwickeln zu können. Dies bedingt vor allem auch die Einschätzung der Führungskräfte bezüglich der Rollen, Funktion und Aufgaben der Business-Partner.

Können sich Business-Partner in die Rolle ihrer Kunden versetzen, ist es ihnen möglich ihr Handeln an deren Bedürfnissen auszurichten. In der Funktion des Analytics Designers and Interpreters müssen sie sich zunächst auf die wirtschaftliche Komponente konzentrieren und dann die analytischen Daten generieren, die sicherstellen, dass und welche HR Investitionen zum Organisationserfolg beitragen (Ulrich, et.al., 2017, 237). Hierfür kann beispielsweise eine Balanced Scorecard genutzt werden (Shaked, 2010, 51-52) um tiefere Einblicke zu erhalten. Eingriffe des Personalmanagements (HR inventions) in derzeitige Prozesse und der Bezug auf wirtschaftliche Auswirkungen können erfolgen (Ulrich, et.al., 2017, 237). Das Personalmanagement kann damit einen wichtigen Fortschritt zur weiteren strategischen Entwicklung und im Bereich der Glaubwürdigkeit und des Vertrauens erzielen – welcher im sich anschließenden dritten Kreislauf auf einer anderen Ebene nochmals relevant sein wird. Kundenausrichtung, Erhebung von Kennzahlen der Effizienz und datenbasierte Analysen der Auswirkungen machen deutlich, in welchen Bereichen positive Ergebnisse und der größte Effekt erzielt werden können (Khan 2014, 4).

Die Ausrichtung des Handelns an den Kundenbedürfnissen legt die Basis dafür, dass sich am Nutzen für die Kunden orientiert wird. Fragen nach der Existenzberechtigung, die sonst auftreten, können verhindert werden (Claßen & Kern, 2010, 76). Zusätzlich zur Ausrichtung an den Kundenbedürfnissen sind proaktive Ansätze mit klaren Standpunkten über die wirtschaftlichen

Aktivitäten, die Rolle des Personalmanagements bezüglich des Linienmanagements und des Organisationserfolgs von entscheidender Bedeutung (Francis & Keegan, 2006, 233).

Bei proaktiven Ansätzen in der Funktion des Credible Activists ist zusätzlich zur Kommunikation wichtig, dass komplexe Ideen in einfache Lösungen, Handlungsstrategien und beabsichtigte Handlungsverläufe übersetzt werden (Ulrich, et.al., 2017, 135). Ein proaktiver Ansatzpunkt bezüglich des Fachkräftemangels ist der Workforce Planning Prozess. Hier ist zunächst die Ist-Situation im Hinblick auf die strategischen Anforderungen transparent aufzuarbeiten (Claßen & Kern, 2010, 182). Anschließend hat Ausrichtung und Anpassung an den zukünftigen individuellen und organisationalen Kompetenzen zu erfolgen (Claßen & Kern, 2010, 183). Im Fokus stehen vor allem Personalentwicklung und Nachfolgeplanung (Grossman, 2011, 48-49), welche in Organisationen oftmals noch unzureichend vorhanden sind (Jusko, 2005, 20). Sicherzustellen bei Ausrichtung und Anpassung ist ebenfalls, dass Organisationen benötigte Fachkräfte zur rechten Zeit in ausreichender Anzahl am richtigen Platz haben (O'Neill, 2010, 8). Die Auswirkungen des sich entwickelnden Fachkräftemangels erfordern erhöhte Aufmerksamkeit im Bereich Nachfolgeplanung und eine Verbesserung der erzielten Ergebnisse. Enge Übereinstimmung mit internen Prozessen und Entwicklungsmöglichkeiten muss hierfür sichergestellt werden (Pardo & Inveen, 2012, 51-52).

Besonderer Fokus muss auf erfolgskritische Faktoren gelegt und für die weitere Planung ein Workforce Readiness Report erstellt werden (Claßen & Kern, 2010, 184). In diesem muss der aktuelle und, unter Berücksichtigung einer realistischen Annahme der Personalentwicklung, auch der zukünftige Soll-Ist-Vergleich gezogen werden (Claßen & Kern, 2010, 184). Ein Workforce Readiness Report und ein zukünftiger Soll-Ist-Vergleich müssen berücksichtigen, dass die Bereiche Rekrutierung und Personalentwicklung aufgrund des Fachkräftemangels immer schwerer umzusetzen sind. Vorausschauendes Erkennen von entsprechendem Unterstützungsbedarf und Anbieten von Lösungen im Bereich People Dimension (Claßen & Kern, 2010, 358) – die durch die Ausrichtung des Handelns an den Kundenbedürfnissen ermöglicht wird – eröffnet es Business-Partnern und Linienmanagement Vereinbarungen für eine zukünftige Entwicklung zu treffen (Ulrich, et.al., 2017, 135).

Durch Ausrichtung des Handelns an Kundenbedürfnissen gelingt es, dass das Linienmanagement selbst eine engere Zusammenarbeit anstrebt. Sie erkennen einen sich für sie daraus ergebenden Nutzen (Claßen & Kern, 2010, 79). Eine positivere Einstellung der Führungskräfte wird unterstützt. Das Linienmanagement gelangt zur Einsicht, warum und wie Veränderung einen Fortschritt darstellt und einen positiven Beitrag leistet (Claßen & Kern, 2010, 245). Wichtige unterstützende Kompetenzen und damit Unterstützungsfaktoren sind Kunden- und Serviceorientierung der Business-Partner (Becton & Schraeder, 2009, 16-17) und Talent Management. Diese müssen vor allem angesichts des sich ausweitenden Fachkräftemangels einen relevanten Unterstützungsbeitrag für die Führungskräfte liefern (Ready & Conger, 2007a, 70). Auch muss durch diese beiden Bereiche Führungskräften die Erfahrung ermöglicht werden, dass stärkeres Engagement im Bereich des Talent Managements zu einer Verbesserung der Effektivität und Performance führt (Lawler, Jamrog & Boudreau, 2011, 41).

Für diesen Kreislaufbestandteil werden vier Annahmen getroffen.

– *Angenommen wird, dass die Werte bei der Ausrichtung des Handelns an den Kundenbedürfnissen geringer ausfallen als diejenigen bei der Versetzung in die Rolle des Kunden. Letzteres ist grundsätzlich Voraussetzung für ersteres (AN24).*

Die Annahme wird der Relevanzkategorie 2 (relevant) zugeordnet. Auch hier beruht die Einschätzung der Relevanz auf der logischen Reihenfolge der beiden Kreislaufbestandteile und damit auf der Struktur des Kreislaufes.

– *Angenommen wird weiterhin nach der Theorie von Ulrich, dass Business-Partner ihr Denken und Handeln in starkem Maße an den Bedürfnissen der Kunden ausrichten und ihre Einschätzung stärker ausfällt als bei Führungskräften (AN25).*

Die Annahme wird der Relevanzkategorie 3 (sehr relevant) zugeordnet. Die Ausrichtung des Denkens und des Handelns der Business-Partner an den Kundenbedürfnissen ist eine sehr zentrale Bedingung in Ulrichs Modell und damit eine sehr relevante Voraussetzung um sich in die angestrebte Position entwickeln zu können.

– *Angenommen wird zusätzlich, dass Business-Partner auch aufgrund des klassischen Rollenprofils eine hohe Kunden- und Serviceorientierung besitzen (AN26).*

Die Annahme wird der Relevanzkategorie 2 (relevant) zugeordnet. Eine ausgeprägte Kunden- und Serviceorientierung ist eine klassische Rolle und Eigenschaft des Personalmanagements sowie damit auch der Business-Partner. Eine solche Ausrichtung ist daher für die Entwicklung eine relevante Voraussetzung.

– *Angenommen wird auch, dass Business-Partner im Bereich des Talent Managements eine deutliche Unterstützung leisten, die auch von Führungskräften anerkannt wird (AN27).*

Die Annahme wird der Relevanzkategorie 2 (relevant) zugeordnet. Die Anerkennung der Unterstützungsleistung der Business-Partner im Bereich Talent Management ist eine relevante Notwendigkeit, vor allem da es in Folge des Fachkräftemangels immer wichtiger wird, seine negativen Auswirkungen zumindest zu reduzieren. Talent Management ist ein relevanter Bestandteil für die weitere Entwicklung sowie zur Umsetzung des Modells von Ulrich in der Praxis.

Die bisher dargestellte Entwicklung des Kompetenzaustausches und des interdisziplinären Verständnisses führt dazu, dass Konflikte, die es frühzeitig zu erkennen und konstruktiv zu lösen gilt, an diesem Punkt im Gesamtsystem deutlicher hervortreten. Aufgrund des entwickelten Vertrauensverhältnisses können diese früher verstanden werden (Furlong, 2005, 127-128). Auf Basis der bisher entwickelten vertrauensvollen Zusammenarbeit muss der Umgang mit Konflikten frühzeitig geplant werden. Lösungen beziehungsweise Ansätze zu deren Bewältigung sind gemeinsam zu verhandeln, zu planen und umzusetzen (Segil, 2008, 32-33). Besonders im Bereich des Fachkräftemangels muss dies geschehen, weil es immer schwieriger wird benötigte Fachkräfte in einem dynamischen wirtschaftlichen Umfeld zu finden (Avedon & Scholes, 2010, 73).

Entwickelt werden muss ein ganzheitlicher Ansatz, der es ermöglicht, dass Organisationen kontinuierlich ausreichend Personal zur Erfüllung operativer Aufgaben haben (Avedon & Scholes, 2010, 74). Business-Partner und Linienmanagement haben ein Bewusstsein dafür zu entwickeln, dass sich aus dem Fachkräftemangel und seinen Auswirkungen neue große Herausforderungen ergeben, denen es sich anzunehmen gilt. Organisationale Normen, Praktiken und Denkweisen sind in Frage zu stellen um Verbesserungsmöglichkeiten erarbeiten zu können, die einen Einfluss auf die Ressourcenverteilung haben (Ulrich, et.al., 2017, 135). Fachkräfte mit bestimmten Kompetenzen müssen aufgrund mangelnder Verfügbarkeit am Arbeitsmarkt gezielt selbst

entwickelt werden (Lusk, 2010, 18).

Ressourcenverteilung und gezielte Entwicklung von Personal hat nicht nur das verfügbare Personal zu beinhalten, sondern es wird auch ein aktives Management der Altersstruktur notwendig (Clark & Ghent, 2010, 65-67). Für Business-Partner und Linienmanagement wird die Erkenntnis notwendig, dass der Fachkräftemangel und dessen Entwicklung zunächst eine Definition und Beschreibung benötigt. Beide haben diese gemeinsam zu entwickeln. So können sie die derzeitigen und vor allem die zukünftigen Herausforderungen erkennen. Anschließend sind Ansätze zur Reduktion der Auswirkungen zu entwickeln. Um langfristigen Erfolg ermöglichen zu können, sind Interessen zu vereinen (Bower, 2011, 28-29).

Der lange zeitliche Rahmen, den Maßnahmen im Bereich der Planung, Umsetzung und Bewertung benötigen, ist bei den langfristigen Entwicklungs Herausforderungen der Nachfolgeplanung und des Talent Managements zu berücksichtigen. Die Herausforderungen müssen daher früh erkannt und angegangen werden. Das Verständnis muss vorhanden sein, dass kurz- und langfristige Ziele nicht gegeneinander ausgespielt, sondern verlinkt (Kendrick, 2004, 8) und kombiniert werden müssen um den langfristigen Erfolg nicht zu riskieren (Lewis, 2009, 438-439). Kritische Aspekte in den einzelnen Teilbereichen sind zu erkennen, anzusprechen und Lösungsansätze zu finden. Sie müssen diskutiert und mit einer offenen Kommunikation verhandelt werden (Lewicki, Saunders, & Barry, 2011, 38-40), weil sich kurz- und langfristige Ziele nicht immer vereinbaren lassen. Nötig ist dies beispielsweise wenn für den langfristigen Erfolg kurzfristig Ressourcen in Personalentwicklungsprogrammen verlagert werden müssen. Organisationen müssen versuchen zu verhindern, dass die Verbindung von zukünftigen Herausforderungen und Personal – hier sowohl nach Zahl als auch nach Kompetenz – mangelhaft wird. Sicherzustellen ist, dass Personalentwicklung und Nachfolgeplanung mit den Zielen der Organisation übereinstimmen (Sobol, Harkins, & Conley, 2007, 23-28). Neue Verantwortungen, Arbeitsinhalte und Ziele für den mittel- und langfristigen Zeitraum entstehen. Infolge des Fachkräftemangels ist auch auf nachfolgenden Ebenen des Gesamtsystems die Weiterentwicklung erforderlich (Collings & Mellahi, 2009, 304). Hier findet sich der Übergang zum dritten Kreislauf – die Entwicklung im Vertrauensverhältnis zwischen Linienmanagement und Business-Partnern.

Erkannt und offen kommuniziert werden muss auch die Problematik des Talent Managements, „dass viele falsche Entscheidungen [...] nicht vom HR-Bereich, sondern vom Business gemacht werden. Dies aber oft nur deshalb, weil den Linienmanagern die Auswirkungen ihrer Entscheidungen nicht bewusst seien. Für dieses Bewusstsein müsse aber HR die Grundlagen legen“ (Claßen & Kern, 2010, 345). Hauptursachen für Unstimmigkeiten sind oftmals unterschiedliche zeitliche Horizonte und abweichende Abwägungen, ob „eine zufriedenstellende Lösung in naher Zukunft oder eine optimale Lösung womöglich erst in weiter Ferne“ anzustreben beziehungsweise zu bevorzugen ist (Claßen & Kern, 2010, 271).

Um mit diesen beiden Problematiken umgehen zu können ist eine ausgeprägte Konfliktfähigkeit auf beiden Seiten notwendig – die ein Unterstützungsfaktor in diesem Kreislaufbestandteil ist. Besonders trifft dies auf Business-Partner zu, um ein konstruktives und gemeinsames Lösen frühzeitig erkannter Konflikte zu ermöglichen (Furlong, 2005, 38-40). Eine stärkere Zusammenarbeit im Bereich der gemeinsamen Bekämpfung des Fachkräftemangels wird ebenfalls möglich. Die konkrete Situation und strategische Aspekte spielen eine wichtige Rolle, beide müssen berücksichtigt werden (Paradise, 2010, 60). Im Idealfall bauen sie aufeinander auf, sodass kurzfristige Ergebnisse auch langfristige Ziele und Strategien zur Folge haben können (Walton, 1999, 81-87).

Auf Grundlage der bisher beschriebenen Entwicklung haben Business-Partner als investigative Personaler praktikable Lösungen zum Nutzen der internen Kunden anzubieten (Claßen & Kern, 2010, 18). Sie müssen sowohl interne als auch externe wirtschaftliche Kontexte inklusive sozialer, technologischer, wirtschaftlicher, politischer, sowie Umwelt- und demografisch bedingte Trends und deren Auswirkungen im kurz- und langfristigen Bereich bezüglich des Fachkräftemangels berücksichtigen (Ulrich, et.al., 2017, 154). Passende Reaktionen können so geplant werden. Bei der Umsetzung ist sicherzustellen, dass Organisationen auch zukünftig wettbewerbsfähig sind und Wertschöpfung erfolgt (Ulrich, et.al., 2017, 154). Da eine passende Reaktion nur auf Grundlage einer gemeinsamen Planung und Umsetzung möglich ist (Peteraf, 2011, 409-412), benötigen Business-Partner ausgeprägte Teamfähigkeit. Sie ist ein wichtiger Unterstützungsfaktor um unterschiedliche Interessen erkennen und Konflikte überwinden zu können (Gratton & Erickson, 2007, 102).

Für diesen Kreislaufbestandteil werden drei Annahmen getroffen.

– *Angenommen wird, dass die Werte bezüglich des frühzeitigen Erkennens von Konflikten und des konstruktiven Lösens mit den Werten für die Ausrichtung des Handelns an den Kundenbedürfnissen vergleichbar sind, sie jedoch insgesamt niedriger ausfallen als bei der Versetzung in die Rolle des Kunden (AN28).*

Die Annahme wird der Relevanzkategorie 2 (relevant) zugeordnet. Sie ist relevant sowohl für den Aufbau des Kreislaufes insgesamt als auch für dessen logischen Aufbau. Ausrichten des Handelns an Kundenbedürfnissen ist eine notwendige Voraussetzung um frühzeitig Konflikte erkennen und konstruktiv lösen zu können.

– *Angenommen wird ergänzend, dass Business-Partner Teamfähigkeit als wichtige persönliche Eigenschaft zum frühzeitigen Erkennen von Konflikten und zur konstruktiven Lösung ansehen (AN29).*

Die Annahme wird der Relevanzkategorie 3 (sehr relevant) zugeordnet. Für die Entwicklung der Business-Partner hin zum strategischen Partner auf Augenhöhe ist Teamfähigkeit bei der Zusammenarbeit mit Führungskräften von essentieller Bedeutung.

– *Angenommen wird zudem, dass beide Seiten die persönliche Eigenschaft der Konfliktfähigkeit als relevant erachten und diese vor allem auch von Führungskräften als vorhanden angesehen wird. Dadurch wird der Übergang in den nächsten Kreislauf erleichtert und die vorhandene Grenze leichter überwindbar (AN30).*

Die Annahme wird der Relevanzkategorie 2 (relevant) zugeordnet. Im Hinblick auf unterschiedliche Ansichten über Rolle, Funktion und Aufgaben der Business-Partner, unterschiedliche zeitliche Perspektiven und auftretende inhaltliche Meinungsverschiedenheiten zwischen beiden Seiten ist Konfliktfähigkeit eine relevante persönliche Eigenschaft für Business-Partner und deren Entwicklungsprozess.

Verständnis, rechtzeitiges Erkennen und Agieren auf die vorhandene Entwicklung und Situation würden die unbeabsichtigten Konsequenzen verhindern, die in der Systemtheorie als „the enemy is out there“, „the illusion to take charge“ und „the fixation on events“ beschrieben werden. Gegenseitige Schuldzuweisungen, die Fixierung auf einzelne Aspekte, das Versäumen den Blick auf die gesamte Situationslage zu richten sowie nur auf einige Aspekte der Problematik zu

reagieren, erschwert den anvisierten Übergang zum nächsten Kreislauf und seinem ersten Kreislaufbestandteil – Verantwortung, neue Arbeitsinhalte und Ziele.

An diesem Punkt des Entwicklungsprozesses kommt es besonders darauf an unterschiedliche Interessen wahrzunehmen, darzustellen, zu verstehen und zu akzeptieren. Eine Erwartungskklärung mit dem Linienmanagement muss unter der Berücksichtigung erfolgen, dass Wissen und Kompetenzen des Personals zentraler Bestandteil der Organisationsstrategie sowie deren Umsetzung sind (Hitt, Miller, & Colella, 2009, 5-8). Der Fachkräftemangel und seine neuen Herausforderungen machen sowohl im Bereich des kurz- als auch des langfristigen Zeitraums, und damit im Kompetenzbereich des Paradox Navigators, Lösungsansätze und das Initiieren von ersten Schritten notwendig (Ulrich, et.al., 2017, 194-195).

Hierzu sind auf beiden Seiten Teamfähigkeit und Einfühlungsvermögen – die ersten beiden Unterstützungsfaktoren dieses Kreislaufbestandteils – gefragt, auch wenn sie und ihre Ausrichtung in dieser Arbeit vor allem auf die Seite der Business-Partner bezogen werden. Teamfähigkeit und Einfühlungsvermögen lassen Notwendigkeiten und Interessen erkennen und ermöglichen es darauf aufbauend Lösungsansätze finden zu können, woraus sich eine Win-Win Situation ergeben kann (Lewicki, Saunders, & Barry, 2011, 62-63). Um die beschriebene Entwicklungsmöglichkeit sicherstellen zu können, müssen die Erwartungskklärungen – welches der dritte Unterstützungsfaktor ist – deutlich aufeinander abgestimmt sein (Boroughs & Saunders, 2007, 29). Entwicklung und Sicherstellung der Qualität bei der Durchführung von Führungsaufgaben – der vierte Unterstützungsfaktor – und damit verbundene positive Effekte (Norton & Sussman, 2009, 12-14) und deren kritische Reflexion (Cunliffe, 2004, 407-409) ist ebenfalls relevant.

Erwartungsmanagement wird zusammen mit der Wahrnehmung und dem Verständnis für die Sichtweise der anderen Seite und den dabei zugrunde liegenden Ursachen und Annahmen als wichtiger Aspekt auf beiden Seiten gesehen (Schmidt & Tannenbaum, 2000, 5-6). Diese beiden Unterstützungsfaktoren müssen wegen der geplanten Weiterentwicklung der Business-Partner von ihnen deutlich kommuniziert werden. Dabei muss herausgefunden und sichergestellt werden, dass beide darunter das Gleiche verstehen (Corey, 2016, 2). Die vorliegenden unterschiedlichen Interessen und deren Kommunikation führen zu einer besseren Kenntnis der Bedürfnisse, Wünsche, Ziele und Probleme der Kunden. Diese werden besser verstanden und ein vertiefter Austausch erfolgt; so schließt sich der Kreislauf und beginnt von vorne.

Für diesen Kreislaufbestandteil werden drei Annahmen getroffen.

– *Angenommen wird im Bereich der Wahrnehmung von unterschiedlichen Interessen durch die Erwartungskklärung mit dem Kunden – der Theorie von Ulrich folgend –, dass sich Business-Partner in einem sehr ausgeprägten Ausmaß mit der Erwartungskklärung der Kunden auseinandersetzen. Von den Führungskräften wird dies gemäß dem aktuellen Stand des Business-Partnerings nur bedingt gesehen (AN31).*

Die Annahme wird der Relevanzkategorie 3 (sehr relevant) zugeordnet. Den Erwartungen und den Ansprüchen der Kunden und damit der Führungskräfte gerecht zu werden, ist in Ulrichs Theorie eine zentrale Anforderung und Herausforderung an Business-Partner. Dies ist eine sehr wichtige Voraussetzung um sich als strategischer Business-Partner entwickeln zu können.

– *Zudem wird angenommen, dass Business-Partner Entwicklung und Sicherstellung der Qualität bei der Durchführung von Führungsaufgaben in Zeiten der Krise, und speziell beim*

Fachkräftemangel, als relevante Herausforderung empfinden (AN32).

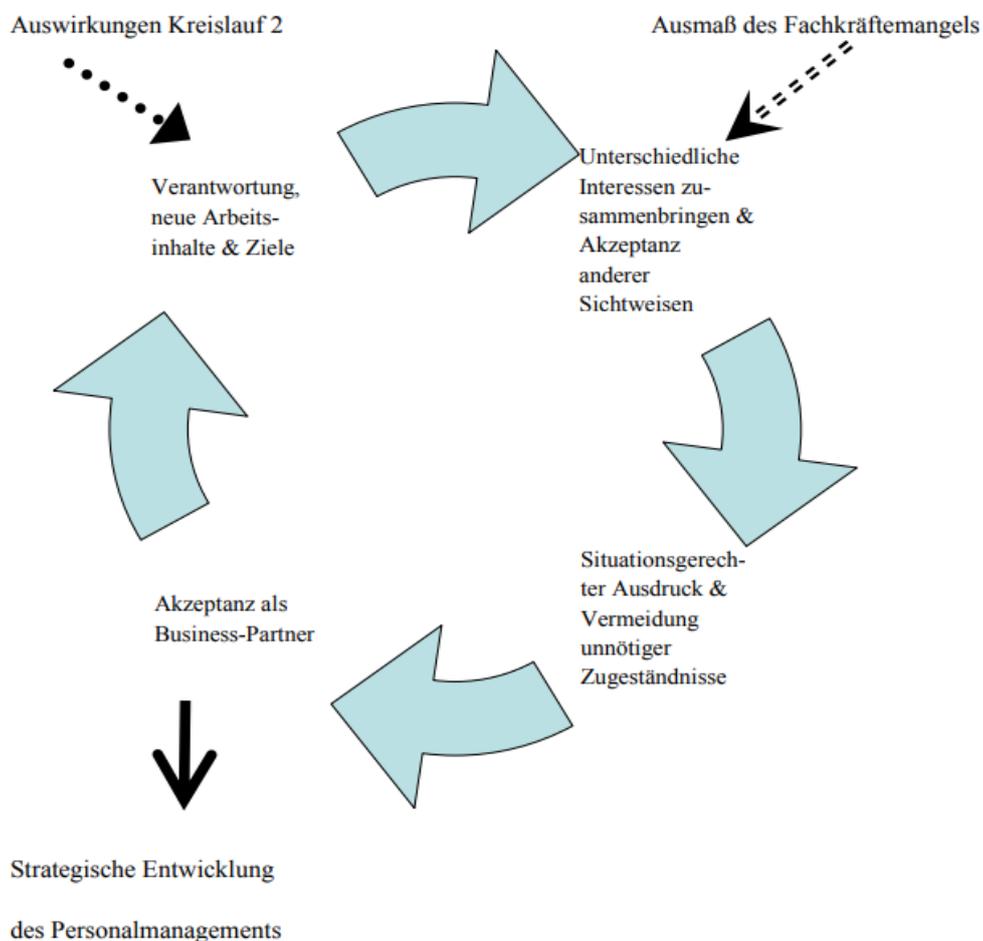
Die Annahme wird der Relevanzkategorie 2 (relevant) zugeordnet. Die Entwicklung und Sicherstellung der Qualität bei der Durchführung von Führungsaufgaben ist eine relevante Herausforderung um die Auswirkungen des Fachkräftemangels zu reduzieren und um angestrebte beziehungsweise geplante Ziele erreichen zu können. Eine erfolgreiche Umsetzung ermöglicht die weitere Entwicklung zum strategischen Partner.

– *Angenommen wird basierend auf den anderen beiden gerade getroffenen Annahmen, dass Business-Partner das Erwartungsmanagement als wichtige Aufgabe einstufen (AN33).*

Die Annahme wird der Relevanzkategorie 2 (relevant) zugeordnet. Den Erwartungen der Führungskräfte gerecht zu werden ist eine wichtige Aufgabe in Ulrichs Modell. Das hierfür benötigte Erwartungsmanagement ist daher ebenfalls relevant.

3.1.3.3. Die Entwicklung im Vertrauensverhältnis zwischen Führungskräften und Business-Partnern

Kreislauf 3: Die Entwicklung im Vertrauensverhältnis zwischen Führungskräften und Business-Partnern



Aufbauend auf der Ausrichtung des Handelns an den Kundenbedürfnissen und dem Erkennen von Konflikten sowie dem Willen Probleme in Folge des Fachkräftemangels frühzeitig zu lösen, muss das Personalmanagement sich zunehmend der eigenen Verantwortung, den neuen Arbeitsinhalten und Zielen widmen (Lawler & Boudreau, 2009, 15-16). Das Personalmanagement muss die Entwicklung im Bereich des Vertrauensverhältnisses in der zunehmend mittelfristigen Zusammenarbeit vorantreiben. So sind die in der Personalentwicklung angestrebten Ziele zur Reduktion des Ausmaßes des Fachkräftemangels zu erreichen (Rothwell, 2010a, 232). Business-Partner müssen die von Ulrich beschriebene Rolle und mehr Verantwortung übernehmen. Sie müssen sich zudem der neuen strategischen Position und den damit verbundenen Aufgaben stärker bewusst werden (Labeledz & Lee, 2011, 57).

Für das Personalmanagement ist es eine neue wichtige Verantwortung beziehungsweise ein neuer wichtiger Arbeitsinhalt, zu bedenken, dass Talent Management und damit auch die Bekämpfung des Fachkräftemangels weiter an Relevanz gewinnt. Im Bereich des Talent Managements sind aufgrund des Fachkräftemangels immer mehr Personen einzubeziehen. Zukünftig wird es kein Elite- sondern ein Engpasssthema sein (Claßen & Kern, 2010, 163-164). Die bestehenden Herausforderungen weiten sich aus, da nun auch weitere Bereiche in die Bekämpfung des Fachkräftemangels und damit den „War for Talent“ einbezogen werden müssen – wie oben beschrieben. Für Business-Partner bedeutet dies zunehmend vorhersagen und verstehen zu können, in welchen Bereichen es zu welchen Zeitpunkten kritische Entwicklungstendenzen und Entwicklungszustände geben wird (Claßen & Kern, 2010, 164).

Das Bewusstsein für die Verantwortung sowie die damit verbundenen Arbeitsinhalte und Ziele müssen von Business-Partnern so gestaltet sein, dass nicht nur ein Beitrag zur mittel- und langfristigen Wertschöpfung erzielt wird, sondern auch eine Reduktion des Risikoumfangs erfolgt. Erforderlich hierfür ist wiederum eine gute organisatorische Ausgestaltung der Personalabteilung (Mitsakis, 2014, 1). Daneben ist es notwendig administrative Aufgaben verstärkt abzugeben (Pöhlsen-Wagner & Stark, 2011, 11). Die Umstrukturierung bei der Umstellung auf neue Arbeitsinhalte und Ziele muss im operativen Management verankert sein. Die vorherige und bis zu diesem Zeitpunkt erzielte Entwicklung wird so berücksichtigt. Reibungsverluste und schwindende Akzeptanz können verhindert werden (Pöhlsen-Wagner & Stark, 2011, 9). Durch eine solche Verankerung entsteht weder im sich anschließenden Teil der unterschiedlichen Interessen ein Bruch, noch besteht die Gefahr, die weitere Entwicklung durch unterschiedliche Ansichten zu gefährden (Rothwell, 2010a, 128-131).

Business-Partner müssen sich bewusst sein, dass sie durch Übernahme einer größeren Verantwortung und Verantwortlichkeit – auch und vor allem auf der Grundlage extern beeinflusster Entwicklungsmöglichkeiten – die Möglichkeit erlangen, den Organisationserfolg durch einen solchen möglichkeitsbasierten (opportunity-driven) Ansatz selbst zu gestalten (Mitsakis, 2014, 3). Besonderes Augenmerk muss hier darauf gerichtet werden, dass „Wachstumsstrategien [...] heute mit plausiblen Erklärungen, wie die Wachstumsrisiken der Mitarbeiterquantität und -qualität vermieden werden können, ergänzt werden“ müssen (Claßen & Kern, 2010, 178).

Bei Führungskräften kann erreicht werden, dass die Notwendigkeit einer zunehmend langfristigeren Planung erkannt und die Überzeugung entwickelt wird, den Widerstand gegenüber Veränderungen zu überwinden. Einsicht, dass dies notwendig ist, wird möglich (Choi & Ruona, 2011, 47). Die Etablierung eines Strategic Workforce Management ist für das Personalmanagement wichtig um Auswirkungen einer quantitativ und qualitativ unzureichenden Belegschaft minimieren zu können (Claßen & Kern, 2010, 178). Das Personalmanagement,

welches „Möglichkeiten und Themen [sucht], um sich aus der ungeliebten Verwalter- und Supportecke herauszuspielen [, kann durch] qualitative und quantitative strategische Personalplanung“ eine zusätzliche Chance finden (Claßen & Kern, 2010, 181). Sie ist umso größer je stärker die Ausprägung des Fachkräftemangels fortgeschritten ist.

Wichtige Grundvoraussetzung für die Fokussierung auf neue Arbeitsinhalte, Ziele und die damit verbundene Verantwortung ist, dass Business-Partner sowohl die Gesamtheit des Modells akzeptieren und sich auf eine spezifische Rolle bei der Umsetzung des Business-Partner Modells konzentrieren. Die erforderliche positive und offene Einstellung gegenüber dieser Rolle ermöglicht es das Linienmanagement im nächsten Teilentwicklungsschritt und die Führungsebene im späteren Verlauf davon zu überzeugen, die neuen Implikationen und die damit verbundenen neuen Arbeitsinhalte, Ziele und Verantwortung zu akzeptieren und zu unterstützen (Ibrahim, 2015, 62-63).

Dem Linienmanagement muss bewusst sein, dass es auch selbst Verantwortung im Bereich des Personalmanagements inne hat und sich mit Hilfe der Business-Partner in diesem Bereich neue Kompetenzen anzueignen hat (Hunter & Saunders, 2005, 15). Nur wenn sich Business-Partner bei der neuen Verantwortung, den neuen Arbeitsinhalten und Zielen auf deren Gesamtheit beziehen, sind sie in der Lage Kompetenzen erkennen und berücksichtigen zu können, die den Kern beziehungsweise die DNA und Wettbewerbsfähigkeit der Organisation ausmachen. Lassen sie dabei nicht den Einzelnen aus dem Blick, können sie auch organisationale und kollektive Kompetenzen und Fähigkeiten der Organisationsmitglieder erfassen (Mitsakis, 2014, 3). Zusätzlich muss sichergestellt sein, dass Prozesse und notwendige Veränderungen, die sich durch neue Verantwortung und neue Arbeitsinhalte und Ziele ergeben, so gestaltet und zeitlich abgestimmt sind, dass ein Beitrag zur Unterstützung organisationaler Planungsprozesse geleistet werden kann und Input für strategische Entwicklung vorhanden ist (Khan, 2014, 4). Dann können Business-Partner ein tieferes Verständnis für den strategischen Unterschied entwickeln, den der Einfluss personaler Ressourcen beziehungsweise Humankapital machen kann (Cascio & Boudreau, 2012), vor allem wenn es strategisch und systematisch geplant ist um im „War for Talent“ bestehen zu können (Rees, 2008, 559-561). Gleichzeitig können Business-Partner Humankapitalmanagement nutzen um das Linienmanagement davon zu überzeugen, dass Qualität und Quantität des Personals einen strategischen Unterschied macht und der Zusammenhang mit dem Erfolg von ihm verstanden wird (Khan, 2014, 6).

Bei der Verknüpfung des Inhalts und des Prozesses kann der Business-Partner eine wichtige Rolle spielen, weil er „als Kenner der Inhalts-Themen in dem von ihm betreuten Business, als Köhner für HR-Fachthemen [...] sowie als Profi für Veränderungsprozesse in seinem Verantwortungsbereich“ einen wichtigen Beitrag leisten kann (Claßen & Kern, 2010, 228). Dem Business-Partner muss es gelingen die bisher oftmals noch vorherrschende Überzeugung zu überwinden, dass das Personalmanagement eine notwendige aber wenig Wert beitragende Abteilung ist. Gleiches gilt für die häufig noch vorhandene transaktionale und administrative Ausrichtung (Mitsakis, 2014, 4).

In diesem Kreislaufbestandteil werden zwei Unterstützungsfaktoren verwendet. Der erste ist die Eigeninitiative. Die Übernahme von Veränderung, neuer Arbeitsinhalte und Ziele muss von Business-Partnern selbst angegangen beziehungsweise von diesen nach der Theorie von Ulrich angestrebt werden (Ulrich et. al., 2017). Zweiter Unterstützungsfaktor ist ein klar definiertes Aufgabenspektrum. Dieses ist für die beschriebenen Herausforderungen und die damit verbundenen Aufgaben im Bereich der Bekämpfung des Fachkräftemangels erforderlich, um

beides in Gesamtheit fokussieren und anschließend auch umsetzen zu können (Scott, Rogelberg, & Mattson, 2010, 506).

Für diesen Kreislaufbestandteil werden vier Annahmen getroffen.

– *Angenommen wird der Theorie von Ulrich folgend, dass Business-Partner in einem ausgeprägten Maße die Übernahme von Verantwortung anstreben und andere für ihre Arbeitsinhalte und Ziele gewinnen möchten. Führungskräfte sehen hierin jedoch keine größere Notwendigkeit (AN34).*

Die Annahme wird der Relevanzkategorie 3 (sehr relevant) zugeordnet. Übernahme von Verantwortung und Gewinnen für angestrebte Arbeitsinhalte und Ziele ist in Ulrichs Theorie und für die im vorgeschlagenen Modell angestrebte Entwicklung eine sehr zentrale Herausforderung. Business-Partner benötigen für ihre langfristige Entwicklung einen ausgeprägten Willen zur Übernahme von Verantwortung und um in der Lage zu sein mehr strategische Aufgaben übernehmen zu können.

– *Angenommen wird zudem, dass die Werte bei der Übernahme von Verantwortung und beim Gewinnen für neue Arbeitsinhalte und Ziele jeweils auf beiden Seiten geringer sind als bei der Erwartungsklärung mit dem Kunden. Letzteres ist notwendige Voraussetzung für ersteres. Bei Business-Partnern sind die Werte jeweils höher als bei Führungskräften (AN35).*

Die Annahme wird der Relevanzkategorie 2 (relevant) zugeordnet. Für den Übergang vom zweiten zum dritten Kreislauf und aufgrund der logischen Reihenfolge ist es von Bedeutung, dass zunächst die Erwartungsklärung mit dem Kunden vorliegt, bevor Verantwortung für neue Arbeitsinhalte und Ziele übernommen werden kann. Business-Partner streben diese Erweiterung der eigenen Aufgaben an. Führungskräfte hingegen erachten die Übernahme von mehr Verantwortung der Business-Partner derzeit nicht für notwendig und sind nicht ausgeprägt daran interessiert.

– *Angenommen wird auch, dass Eigeninitiative für Business-Partner eine wichtige persönliche Eigenschaft darstellt um die Umsetzung der Übernahme von Verantwortung sowie das Gewinnen des Linienmanagements für neue Arbeitsinhalte und Ziele erreichen zu können (AN36).*

Die Annahme wird der Relevanzkategorie 3 (sehr relevant) zugeordnet. Aufgrund der Einstellung der Führungskräfte und im Hinblick auf die von Ulrich geforderte Herangehensweise ist Eigeninitiative der Business-Partner von sehr zentraler Bedeutung für den Entwicklungsprozess. Eigeninitiative ist für sie der Schlüssel um Verantwortung zu übernehmen und um das Linienmanagement für neue Arbeitsinhalte und Ziele überzeugen zu können.

– *Angenommen wird zudem gemäß der Theorie von Ulrich, dass beide Seiten ein stark ausgeprägtes Interesse haben am Vorliegen eines klar definierten Aufgabenspektrums zur Erfüllung der Kundenzufriedenheit und einer deutlichen Festschreibung der gemeinsamen Arbeit und der Aufteilung und Relevanz einzelner Aufgabenbereiche. Beide Seiten sollten hier eine hohe Ausprägung vorweisen, weil dies eine wichtige Grundlage ist (AN37).*

Die Annahme wird der Relevanzkategorie 2 (relevant) zugeordnet. Bei der Zusammenarbeit und zur Erfüllung der Kundenzufriedenheit ist für beide Seiten wichtig, dass ein klar definiertes Aufgabenspektrum festgeschrieben ist. Dieses ist wichtiges Element, welches aus der Erwartungsklärung folgt sowie Aufgaben und Verantwortlichkeiten beider Seiten definiert. Auch für die weitere Entwicklung im dargestellten Modell spielt es eine wichtige Rolle.

Nachdem Business-Partner sich stärker über die neue Verantwortung, neue Arbeitsinhalte und Ziele bewusst geworden sind, müssen vor allem unterschiedliche Interessen angesprochen und Akzeptanz anderer Sichtweisen erzielt werden. Ein Bezug zur Wertschöpfung ist zur Weiterentwicklung zu nutzen (Corey, 2016, 119) und bei Führungskräften die Einsicht zu entwickeln, dass effektives Personalmanagement – vor allem bezüglich des Fachkräftemangels – langfristig einen dauerhaften Wettbewerbsvorteil liefern kann (Pfeffer, 2005, 103).

Durch Verständnis und HR Praktiken sollen Synergieeffekte erkennbar werden. Letztendlich wird damit die Einsicht angestrebt, dass Business-Partner durch Verknüpfung der Tätigkeiten im Bereich der neuen Ziele und der neuen Arbeitsinhalte zu einer positiven Entwicklung und zum Nutzen des Linienmanagements agieren können (Ibrahim, 2015, 67). Wie nachfolgend gezeigt wird, müssen unterschiedliche Interessen unter Nutzung von Kommunikationsstrategien deutlich angesprochen und der Vorteil einer engeren Zusammenarbeit dargestellt werden (Corey, 2016, 40). So wird Akzeptanz erzielt und Zusammenarbeit gestärkt. Die Entwicklung einer guten Beziehungsarbeit zwischen Business-Partnern und Linienmanagement ist von zentraler Bedeutung zum Funktionieren einer engen Zusammenarbeit bei der neuen Verantwortung, den neuen Arbeitsinhalten und Zielen (Abrams, et. al., 2003, 64-65). Unterschiedliche Interessen und Ansichten dürfen nicht aus Eigennutz und Zuschreibung negativer Verantwortung zu einer disfunktionalen Zusammenarbeit führen (Gulati, Sytch & Mehrrotra, 2007). Notwendig ist einander zuzuhören, für andere Ansichten offen zu sein, Nachfragen zu stellen, zu diskutieren und die unterschiedlichen Ansichten nachvollziehen zu können (Lewicki, Saunders & Barry, 2011, 145-148). Das Motiv der Business-Partner kann hierdurch vom Linienmanagement erkannt werden (Covey & Merrill, 2008, 78-80). Besonders die dahinterstehende Vision der neuen Aufgaben und die Ziele der Business-Partner für den Erfolg der Organisation müssen im Mittelpunkt stehen (Kotter, 2005, 3).

Zusätzlich muss beim Linienmanagement die Einsicht erzielt werden, dass „auch die Führung [...] Dinge anders anpacken [muss] als bisher, wenn HR eine relevante Rolle spielen soll – wahrscheinlich entscheidet sich die Relevanz von HR sogar zunächst im Management und dann in der Aufstellung von HR. Das bedeutet, dass der Erfolg des HR-Business-Partner-Modells vor allem von der Veränderung des Selbstverständnisses von Führung abhängig ist“ (Pöhlens-Wagner & Stark, 2011, 7). „Der gesamte Umstrukturierungsprozess muss davon geprägt sein, mit den verschiedenen Rollen von HR gemeinsam die Ziele zu erreichen – nicht Schnittstellenmanagement und Rollenabgrenzung stehen im Vordergrund, sondern Bindungsmanagement und Rollenkooperation“ (Pöhlens-Wagner & Stark, 2011, 22).

Für nachhaltigen Erfolg und stärkere Umsetzung des Modells von Ulrich sind Organisationsprozesse von Bedeutung, weil in ihnen festgelegt ist, wer in welchen Fällen wie zu handeln hat. Gute und klar definierte Vereinbarungen und Abstimmungen in Organisationsprozessen verhindern Kompetenzstreitigkeiten und divergierende Vorstellungen (Pöhlens-Wagner & Stark, 2011, 12). Im Umgang mit dem Fachkräftemangel und dem dazugehörigen Talent Management muss berücksichtigt werden, „dass viele falsche Entscheidungen [...] nicht vom HR-Bereich, sondern vom Business gemacht werden. Dies aber oft nur deshalb, weil den Linienmanagern die Auswirkungen ihrer Entscheidungen nicht bewusst seien. Für dieses Bewusstsein müsse aber HR die Grundlagen legen“ (Claßen & Kern, 2010, 345). Führungskräfte müssen demnach erkennen, dass sie sich der Thematik ebenfalls stärker annehmen, sich in diesem Bereich stärker engagieren und insgesamt mehr Akzeptanz entwickeln müssen

(Renwick, 2003). Um dies zu ermöglichen, sowie um Informationen und damit auch unterschiedliche Sichtweisen austauschen zu können ist es erforderlich, dass ein abteilungsübergreifendes Team zusammengestellt wird. Dieses soll sämtliche zentralen Aspekte des Business Modells der Organisation repräsentieren und eine allgemeine Diskussion soll möglich sein. Unter Anerkennung der jeweiligen Situation, der Interessen und Ansichten muss vertrauensvoll zusammengearbeitet werden (Walton, 1999, 183-185). Dann kann auf der Basis eines HR Informationssystems ein gut strukturierter Informationsaustausch sichergestellt werden (Bohle & Gomez, 2010, 48-49). Zusätzlich kann herausgefunden werden, welche Informationen und Teile am stärksten zum Organisationserfolg beitragen und welche Prozesse dafür verbessert werden müssen (Ulrich, et.al., 2017, 98).

Um eine Akzeptanz anderer und neuer Sichtweisen zu erzielen sind bei diesem Schritt der strategischeren Ausrichtung zwei Dinge bedeutend: erstens gegenseitiges Zuhören und Verständnis für die jeweils andere Seite und zweitens der Interaktionsprozess der Business-Partner und des Linienmanagements bei Planung der Methoden, Strukturen und Maßnahmen. Eine solche strategischere Ausrichtung bringt auch eine Fokussierung auf die erzielten Ergebnisse mit sich und beeinflusst beispielsweise Investitionsentscheidungen in Personalmanagement und Personal (Mitsakis, 2014, 2). Informationsaustausch und Zusammenbringen unterschiedlicher Interessen und speziell die Akzeptanz anderer Sichtweisen sind zu diesem Zeitpunkt besonders relevant. Wegen des dramatischen Wandels der externen Einflussfaktoren und des Fachkräftemangels (im MINT-Bereich) müssen Organisationen verstärkt in der Lage sein sich anzupassen um wettbewerbsfähig zu bleiben (Ulrich, et.al., 2017, 45). Hier ist Akzeptanz auch wichtig, weil das Herstellen einer internen Passung vormals verschiedener Sichtweisen zu einer stärkeren Umsetzung der Entwicklung beitragen kann. Die Möglichkeit eines strategischeren Business-Partnerings geht damit einher (Mitsakis, 2014, 1).

Akzeptanz, Unterstützung und Offenheit des Linienmanagements kann dazu führen, dass sich Business-Partner im strategischen Bereich weiterentwickeln und zur Umsetzung der Organisationsstrategie gezielter und intensiver beitragen können (Ibrahim, 2015, 59-60). Von beiden Seiten ist eine klare Rollendefinition der Business-Partner bezüglich der strategischeren Ausrichtung, des Support Services, den operativen Tätigkeiten und dem direkt personalbezogenen Management (People Management) erforderlich. Unklarheiten, welche Leistung, Planung und Prozesse negativ beeinflussen, können verhindert werden (Ibrahim, 2015, 62). Auf beiden Seiten ist Bewusstsein notwendig, dass Silo-Denken hinter sich gelassen werden muss. Führungskräfte haben zunehmend zu der Erkenntnis zu kommen, dass die Bekämpfung des Fachkräftemangels auch aus Eigeninteresse ihre Aufgabe sein muss (Ready & Conger, 2007b). Zur Akzeptanz der neuen Sichtweisen und der damit verbundenen Fokussierung auf die Bereiche, die sich mit den Fähigkeiten befassen um die strategische Agilität zu bewahren (Schrank, 2014, 54), ist sich auf die angestrebten Ergebnisse der neuen Verantwortung, der neuen Arbeitsinhalte und Ziele und damit auf den Wertbeitrag zu konzentrieren (Ibrahim, 2015, 66-67).

Der Zusammenhang zwischen den Aufgaben der Business-Partner und dem Organisationserfolg sowie dessen Sicherstellung ist offen anzusprechen (Becker & Huselid, 2006, 899). Benötigt wird hier die Kommunikationskompetenz eines Credible Activists; dabei kommt es darauf an, dass komplexe Ideen in einfache Lösungen und Handlungsstrategien übersetzt werden und Vereinbarungen getroffen werden, die einen beabsichtigten Handlungsverlauf sicherstellen (Ulrich, et.al., 2017, 135). Durch Zusammenarbeit beider Seiten kann eine Situation hergestellt werden, in der eine ausgeprägte Anpassungsfähigkeit der Organisation an externe Einflüsse

möglich wird – vor allem gegenüber der Ausweitung und den Konsequenzen des Fachkräftemangels (Stevenson, 2003, 241).

Auf Basis von Glaubwürdigkeit, einer soliden Kompetenzbasis – auch aufgrund der bisherigen Entwicklung –, der Verbesserung der professionellen Leistung, der deutlichen Darstellung von neuen und sich ausweitenden Arbeitsinhalten und Zielen sowie durch den Aufbau einer vertrauensvollen Beziehung müssen Business-Partner ihre eigene Meinung haben und diese auch situationsgerecht ausdrücken (Ulrich, et.al., 2017, 149). Dabei müssen sie auch die Kompetenz des Paradox Navigators berücksichtigen, da sie sowohl kurz- als auch langfristige Aspekte und Ziele deutlich darstellen können müssen (Ulrich, et.al., 2017, 44). Auf der Basis von Akzeptanz der anderen und neuen Sichtweisen kann durch Kommunikation und besonders dem situationsgerechten Ausdruck (Covey, 2008, 137) – der im nächsten Kreislaufbestandteil genauer beleuchtet wird – die Weiterentwicklung vorangetrieben werden. Für das Erkennen unterschiedlicher Interessen unter besonderer Berücksichtigung verschiedener zeitlicher Horizonte, für die Akzeptanz anderer Sichtweisen und für die notwendigen Veränderungen, die für die stärkere Umsetzung des Modells von Ulrich vorgenommen werden müssen, spielt das Ausmaß und die Entwicklung des Fachkräftemangels bei diesem Kreislaufbestandteil eine wesentliche Rolle. Je stärker der Fachkräftemangel ausgeprägt ist, desto eher dürfte es zu einer engeren Zusammenarbeit beider Seiten kommen. Führungskräfte sollten zur Einsicht gelangen, dass die Thematik des Fachkräftemangels auch von ihnen stärker berücksichtigt und bearbeitet werden muss, um Anpassungsfähigkeit herstellen sowie eine gemeinsame Herangehensweise und Vision für die Zusammenarbeit entwickeln zu können (Robbins & Coulter, 2014, 572).

Als Unterstützungsfaktoren für diesen Kreislaufbestandteil werden die Vermittlungsfähigkeit, die Optimierung von HR Prozessen, das Coaching und Mentoring der Business-Partner sowie das Erwartungsmanagement seitens der Business-Partner und der Führungskräfte verwendet. Sie sind zentrale Notwendigkeiten für die gerade beschriebene Entwicklung. Business-Partner müssen unterschiedliche Interessen und besonders die dahinter liegenden Probleme – wie dargestellt – nachvollziehbar vermitteln und HR Prozesse optimieren können. Dadurch sind sie in der Lage Auswirkungen zu reduzieren und verschiedene Aufgabenfelder gleichzeitig bewältigen zu können. Zunächst müssen Business-Partner erreichen, dass Führungskräfte unterschiedliche Sichtweisen akzeptieren. Danach haben sie diese bei sich verändernden Herausforderungen, Aktivitäten und Verantwortungen zu coachen. Hilfreich hierbei sind Vermittlungsfähigkeit und ein beidseitiges Erwartungsmanagement mit klarer Formulierung. Das Coaching, die Umsetzung der klar formulierten Ziele und die weitere Entwicklung im Gesamtsystem werden erleichtert.

Für diesen Kreislaufbestandteil werden neun Annahmen getroffen.

– *Angenommen wird erstens, dass die Werte beim Zusammenbringen von unterschiedlichen Interessen von Personen beziehungsweise Personengruppen und die Förderung der Akzeptanz für andere Sichtweisen geringer ausfallen als die bei der Übernahme von Verantwortung und die Gewinnung für neue Arbeitsinhalte und Ziele, weil letzteres eine Voraussetzung für ersteres ist (AN38).*

Die Annahme wird der Relevanzkategorie 2 (relevant) zugeordnet. Sie wird – ebenso wie die anderen den logischen Aufbau des Modells betreffenden Annahmen – als relevant angesehen. Beide Seiten müssen erkennen, dass sie unterschiedliche Interessen und Ansichten haben, die sich auch aus einer unterschiedlichen zeitlichen Perspektive ergeben (können). Sie müssen versuchen diese festzustellen sowie die Meinung der anderen Seite zu akzeptieren.

– *Angenommen wird zweitens, dass Business-Partner das Zusammenbringen unterschiedlicher Interessen von Personen beziehungsweise Personengruppen und die Förderung der Akzeptanz anderer Sichtweisen für relevanter halten als Führungskräfte, weil Business-Partner dies – gemäß der Theorie von Ulrich – bei der Weiterentwicklung ihrer eigenen Rolle anstreben (AN39).*

Die Annahme wird der Relevanzkategorie 1 (wenig relevant) zugeordnet. Bei der Einschätzung der Relevanz kommt es zunächst vor allem auf die Einschätzung der Business-Partner an; sie streben dieses Vorgehen an, während Führungskräfte darin zunächst wenig Nutzen erkennen.

– *Angenommen wird drittens, dass Business-Partner Vermittlungsfähigkeit für eine deutlich relevante persönliche Eigenschaft halten (AN40).*

Die Annahme wird der Relevanzkategorie 2 (relevant) zugeordnet. Vermittlungsfähigkeit ist für den Entwicklungsprozess der Business-Partner relevant. Sie müssen Führungskräften den Nutzen einer strategischeren Zusammenarbeit und einer langfristigen Perspektive deutlich machen, insbesondere unter dem Aspekten der Reduktion der Auswirkungen des Fachkräftemangels. Ein langfristig angelegter Wertbeitrag und Performanceorientierung sind dabei zu berücksichtigen.

– *Angenommen wird viertens, dass Business-Partner Coaching und Mentoring für die eigene Rolle, für die Kundenzufriedenheit und um die Entwicklung als Business-Partner voranzutreiben für relevant halten. Führungskräfte sehen eine geringere Notwendigkeit des Coachings und Mentorings der Business-Partner (AN41).*

Die Annahme wird der Relevanzkategorie 1 (wenig relevant) zugeordnet. Coaching und Mentoring sind für Business-Partner relevant. Im Vergleich zu den Business-Partnern ist die Einschätzung der Führungskräfte von geringerer Bedeutung, auch wenn ein höherer Wert für Business-Partner von Vorteil ist.

– *Angenommen wird fünftens, dass die Werte beim Erwartungsmanagement auf beiden Seiten als relevant für die Zusammenarbeit erachtet werden (AN42).*

Die Annahme wird der Relevanzkategorie 2 (relevant) zugeordnet. Ein ausgeprägtes Erwartungsmanagement ist für die Weiterentwicklung und die vertrauensvolle Zusammenarbeit beider Seiten relevant. Hierin liegt die Basis zur weiteren Entwicklung der Zusammenarbeit und der strategischen Ausrichtung der Business-Partner.

– *Angenommen wird sechstens, dass die Werte beim Erwartungsmanagement höher ausgeprägt sind als die Werte beim Zusammenbringen von unterschiedlichen Interessen und der Förderung der Akzeptanz anderer Sichtweisen. Nur wenn etwas von der anderen Seite erwartet und eine Zusammenarbeit angestrebt wird, kann diese auch anschließend erfolgen (A43).*

Die Annahme wird der Relevanzkategorie 2 (relevant) zugeordnet. Die Einschätzung dieser Relevanz basiert ebenfalls auf dem logischen Aufbau des Kreislaufes.

– *Angenommen wird siebtens, dass Business-Partner beim Zusammenbringen unterschiedlicher Interessen und der Förderung der Akzeptanz für andere Sichtweisen ebenso höhere Werte als Führungskräfte aufweisen wie beim Erwartungsmanagement (AN44).*

Die Annahme wird der Relevanzkategorie 2 (relevant) zugeordnet. Für Business-Partner ist es relevant, dass ihre Interessen und die Akzeptanz ihrer Sichtweisen anerkannt werden; nur so können sie sich in Zusammenarbeit mit den Führungskräften zu einem strategischen Partner entwickeln. Ansichten und Interessen der Führungskräfte müssen ihnen für eine erfolgreiche Umsetzung bewusst sein um sie erreichen zu können.

– *Angenommen wird aufgrund der bisherigen Feststellungen achtens, dass Führungskräfte vor allem und primär zunächst an kurzfristigen Zielen besonders interessiert sind und für sie die Optimierung von HR Prozessen ein besonders relevanter Aspekt ist. Daher sind diese Aspekte ein Ansatz für das Zusammenbringen unterschiedlicher Interessen und zur Förderung der Akzeptanz anderer (AN45).*

Die Annahme wird der Relevanzkategorie 2 (relevant) zugeordnet. Optimierung von HR Prozessen und zeitlich kurzfristige Perspektive sind für Führungskräfte sehr relevant. Um einen weiteren Entwicklungsschritt machen zu können haben Business-Partner dies zu akzeptieren, obwohl sie das Ziel einer langfristigen Perspektive und einen langfristigen Entwicklungswunsch als strategischer Partner haben.

– *Angenommen wird aufgrund des Zusammenhangs neuntens, dass Business-Partner die Optimierung von HR Prozessen für einen deutlich relevanten Aspekt zur Erfüllung der Kundenzufriedenheit empfinden und daher auch bei ihnen ein hoher Wert vorliegen sollte (AN46).*

Die Annahme wird der Relevanzkategorie 2 (relevant) zugeordnet. Optimierung von HR Prozessen ist eine zentrale Aufgabe des Personalmanagements und damit der Business-Partner. Sie steht im Zentrum des Interesses der Führungskräfte und wird von ihnen gewünscht. Optimierung von HR Prozessen spielt auch für die strategische Entwicklung und die Reduktion der Auswirkungen des Fachkräftemangels eine relevante Rolle.

Beim Kreislaufbestandteil situationsgerechter Ausdruck und Vermeidung unnötiger Zugeständnisse kommt es darauf an, dass Credible Activists den Kommunikationsaspekt ernst nehmen. Es ist darauf zu achten, dass ihre Kommunikation mit Kunden beziehungsweise dem Linienmanagement deutlich und angemessen ist (Ulrich, et.al., 2017, 147). Business-Partner dürfen beim Entwicklungsprozess der Anerkennung und des Wirkens auf Augenhöhe bei selbstsicheren, selbstwirksamen und selbstbewussten Linienmanagern nicht in eine dienende Rolle verfallen. Stattdessen müssen sie ihre Kommunikation klar an den Zielen der Organisation sowie an ihren eigenen Zielen ausrichten (Claßen & Kern, 2010, 176) und die Situation beschreiben wie sie ist. In diesem Teilschritt werden Kompetenzen im interpersönlichen Bereich und erneut im Beziehungsmanagement benötigt um den Entwicklungsprozess deutlich darzustellen. Durch Vermeidung unnötiger Zugeständnisse wird dieser nicht gefährdet und ein Fortschritt im strategischen Bereich erzielt (Khan, 2014, 5). Von Bedeutung sind einerseits die Definition und das deutliche Herausstellen der Fokussierung auf den Wertbeitrag und andererseits die Ausrichtung der neuen Arbeitsinhalte auf die strategische Personal- und Prozessorientierung im Interesse der wirtschaftlichen Tätigkeiten und Ziele (Mitsakis, 2014, 5).

Business-Partner können durch deutliche Kommunikation, situationsgerechten Ausdruck und Vermeidung unnötiger Zugeständnisse auch Verständnisprobleme und Risiken zwischen Management und Belegschaft verringern oder sogar eliminieren (Mitsakis, 2014, 11). Dazu müssen Business-Partner durch Verständnis des wirtschaftlichen Kontextes der Organisation

sowie durch Kenntnis von Trends und Entwicklungen dazu beitragen, dass passende Reaktionen angesprochen und geplant werden können. Sie haben sicherzustellen, dass Organisationen auch zukünftig wettbewerbsfähig sind und Wertschöpfung generieren (Ulrich, et.al., 2017, 154). Aufgrund des Fachkräftemangels müssen Reaktionen und Transformationen erfolgen, die gewährleisten, dass Organisationen bestehende Möglichkeiten nutzen (Ulrich, et.al., 2017, 154). Im Bereich des Strategic Positioners ist entscheidend, dass die Wettbewerbsdynamik der Branche einbezogen wird (Ulrich, et.al., 2017, 154-155). Die Erstellung einer angemessenen Antizipation des Risikos der Organisationseinheit und eines Ansatzes mit welchen Maßnahmen ein Beitrag zur Problemlösung gefunden werden kann, sind für situationsgerechten Ausdruck und Vermeidung unnötiger Zugeständnisse hilfreich (Ulrich, et.al., 2017, 171). Die gleichzeitige Berücksichtigung der strategischen Arbeit (mit den langfristigen und transformationalen Bereichen) und der Grundlagenarbeit/ Foundational Work (mit den kurzfristigen, transaktionalen und taktischen Bereichen) ist in diesem Schritt für Business-Partner die größte Herausforderung (Ulrich, et.al., 2017, 223). Situationsgerechter Ausdruck und Vermeidung unnötiger Zugeständnisse sollten Business-Partner nicht nur aus eigenem Interesse sondern auch im Interesse des Linienmanagements vollziehen. Höhere Erwartungen der Stakeholder an die Personalabteilung führen dazu, dass diese vor allem in den Bereichen „Customer share, investor intangibles, community reputation, and partnership cooperation“ mehr der gewünschten Ergebnisse liefern müssen. Der Produktivitätsgedanke bei Mitarbeitern und auch der strategische Aspekt bei Führungskräften steigt (Ulrich, et.al., 2017, 12). Zusätzlich soll ein Gefühl der Partnerschaft mit den Stakeholdern entstehen (Ulrich, et.al., 2017, 32), wodurch die Akzeptanz als Business-Partner weiterentwickelt wird. Durch verbesserte Entscheidungsfindung beim Humankapital können Business-Partner einen Wertbeitrag leisten (Khan, 2014, 4), der die Bereiche Personalentwicklung und die Implementierung von Entwicklungs- und Organisationsmodellen beinhaltet (Khan, 2014, 1). Zusammen mit der vorher erzielten Anerkennung und Akzeptanz ist es Business-Partnern dadurch möglich in die strategische Entwicklung und Implementierung der Organisation eingebunden zu werden. Ein stärkerer Beitrag zum Erfolg der Organisation kann geleistet werden (Mitsakis, 2014, 2).

Eine realistische Darstellung der Situation aus der Sicht der Business-Partner wird durch einen im Vorfeld geplanten und situationsgerechten Ausdruck möglich. Sind hier eine angemessene Beschreibung und Entwicklung sowie Absichten und Ziele vorhanden, kann das durch den Fachkräftemangel entstehende Risiko adäquat dargestellt werden. Geeignete Humankapital- und Personalentwicklungsmaßnahmen können erarbeitet und insgesamt eine solide Entscheidungsgrundlage ermöglicht werden (Rothwell, 2010b, 51-54).

Die für diesen Bereich verwendeten Unterstützungsfaktoren sind erneut die Vermittlungsfähigkeit sowie die Optimierung von verschiedenen HR Prozessen, weil sie aus den gleichen Gründen wie beim vorherigen Kreislaufbestandteil eine wichtige Rolle spielen. Transparenz über Top-Management-Themen/ klar definiertes Aufgabenspektrum ist wichtig, weil Business-Partner deutlich machen müssen, dass das Top-Management eine intensivere Zusammenarbeit wünscht. Zwischen beiden beteiligten Seiten ist ein klar definiertes Aufgabenspektrum zu erzielen. Es muss auf situationsgerechtem Ausdruck und Vermeidung unnötiger Zugeständnisse basieren, weil nur so ein optimales Ergebnis erzielt werden kann.

Für diesen Kreislaufbestandteil werden zwei Annahmen getroffen.

– *Angenommen wird erstens, dass Business-Partner den situationsgerechten Ausdruck und das Vermeiden von unnötigen Zugeständnissen als wichtigen Aspekt und Teil ihres Rollenprofils empfinden um die Zusammenarbeit weiterentwickeln und die angestrebte neue Rolle der Business-Partner gemäß der Theorie von Ulrich stärker umsetzen zu können. Erforderlich ist dies um notwendige Maßnahmen und Schritte einleiten zu können, die aufgrund der Situation erforderlich sind (AN47).*

Die Annahme wird der Relevanzkategorie 2 (relevant) zugeordnet. Für Business-Partner ist relevant, dass sie ihre Meinung, Ansichten und Einschätzungen deutlich äußern und darstellen, selbst wenn dies zu Unstimmigkeiten und Differenzen mit den Führungskräften führen kann. Verhindert werden sollten von Business-Partnern unnötige Zugeständnisse, welche die Ziele der Organisation und die langfristige Reduktion der Auswirkungen des Fachkräftemangels behindern.

– *Angenommen wird zweitens, dass die Anerkennung der Problematik des Fachkräftemangels und dessen transparente Darstellung durch das Top Management einer Organisation in Einklang mit einem klar definierten Aufgabenspektrum dazu führt, dass Führungskräfte und Business-Partner intensiver zusammenarbeiten und dieses Thema verstärkter angehen als sie dies ohne eine Vorgabe des Top Managements machen würden (AN48).*

Die Annahme wird der Relevanzkategorie 2 (relevant) zugeordnet. Das Top Management einer Organisation hat durch Vorgabe von Zielen, Ansätzen, Strategien und Schwerpunkten einen wichtigen Einfluss auf die Zusammenarbeit zwischen Führungskräften und Business-Partnern sowie auf die von ihnen gemeinsam zu beantwortenden Themen. Diesen Einfluss haben verschiedene Studien festgestellt. Unterstützung des Top Managements ist daher eine wichtige Komponente, vor allem dann, wenn sie ein klar definiertes Aufgabenspektrum enthält.

Sowohl durch die vorgenannten Bestandteile dieses Kreislaufes als auch der vorangegangenen beiden Kreisläufe kommt es zu einer Weiterentwicklung und einer stärker ausgeprägten Akzeptanz der Business-Partner. In Zeiten der Krise sehen Business-Partner und Führungskräfte einen deutlich ausgeprägteren Bedeutungszuwachs der Rolle der Business-Partner. Auf beiden Seiten liegen hier folglich Werte auf einem hohen Niveau vor. Durch die stärker ausgeprägte Akzeptanz und durch die in diesem Kreislauf beschriebene Entwicklung des Vertrauensverhältnisses zwischen den Business-Partnern und dem Linienmanagement werden Verantwortung, neue Arbeitsinhalte und Ziele beiden Seiten bewusster. Sie können neu angepasst und intensiviert werden (Compton, 2009, 82-83) durch Weiterentwicklung des Teamgedankens und des Handelns im Team mit klaren Verantwortungen sowie durch den beiderseitigen Willen, Verbesserungen anzustreben (Wetlaufer, 2000, 37-38).

Diese sind auch durch den Unterstützungsfaktor Optimierung von Workflows erzielbar. Akzeptanz ergibt sich auch aus der gegenseitigen Einsicht für die neuen Verantwortungen, Arbeitsinhalte und Ziele der Business-Partner und damit auch aus deren veränderter Rolle, die Ulrich in seiner Theorie beschreibt. Insgesamt ermöglicht dies einen tieferen Einblick. Der Kreislauf schließt sich und beginnt von neuem. Zudem wird an dieser Stelle ein Übergang zur strategischen Entwicklung des Personalmanagements ermöglicht.

Für diesen Kreislaufbestandteil werden zwei Annahmen getroffen.

– *Angenommen wird erstens, dass die Akzeptanz der Business-Partner bei den Führungskräften vor allem auf dem alten Rollenprofil der Business-Partner basiert, während die Business-Partner selbst sich in ihrer neuen angestrebten Rolle nur bedingt wahrgenommen fühlen (AN49).*

Die Annahme wird der Relevanzkategorie 1 (weniger relevant) zugeordnet. Business-Partner müssen Führungskräfte von ihren angestrebten und neuen Arbeitsinhalten, Absichten und Zielen überzeugen. Die in vielen Studien verdeutlichten Einschätzungen der Führungskräfte hinsichtlich des Rollenprofils der Business-Partner ist Ausgangspunkt der beabsichtigten Entwicklung der Business-Partner. Business-Partner streben die Entwicklung zum strategischen Business-Partner auf Augenhöhe an. Bisher war dies jedoch nur bedingt erfolgreich.

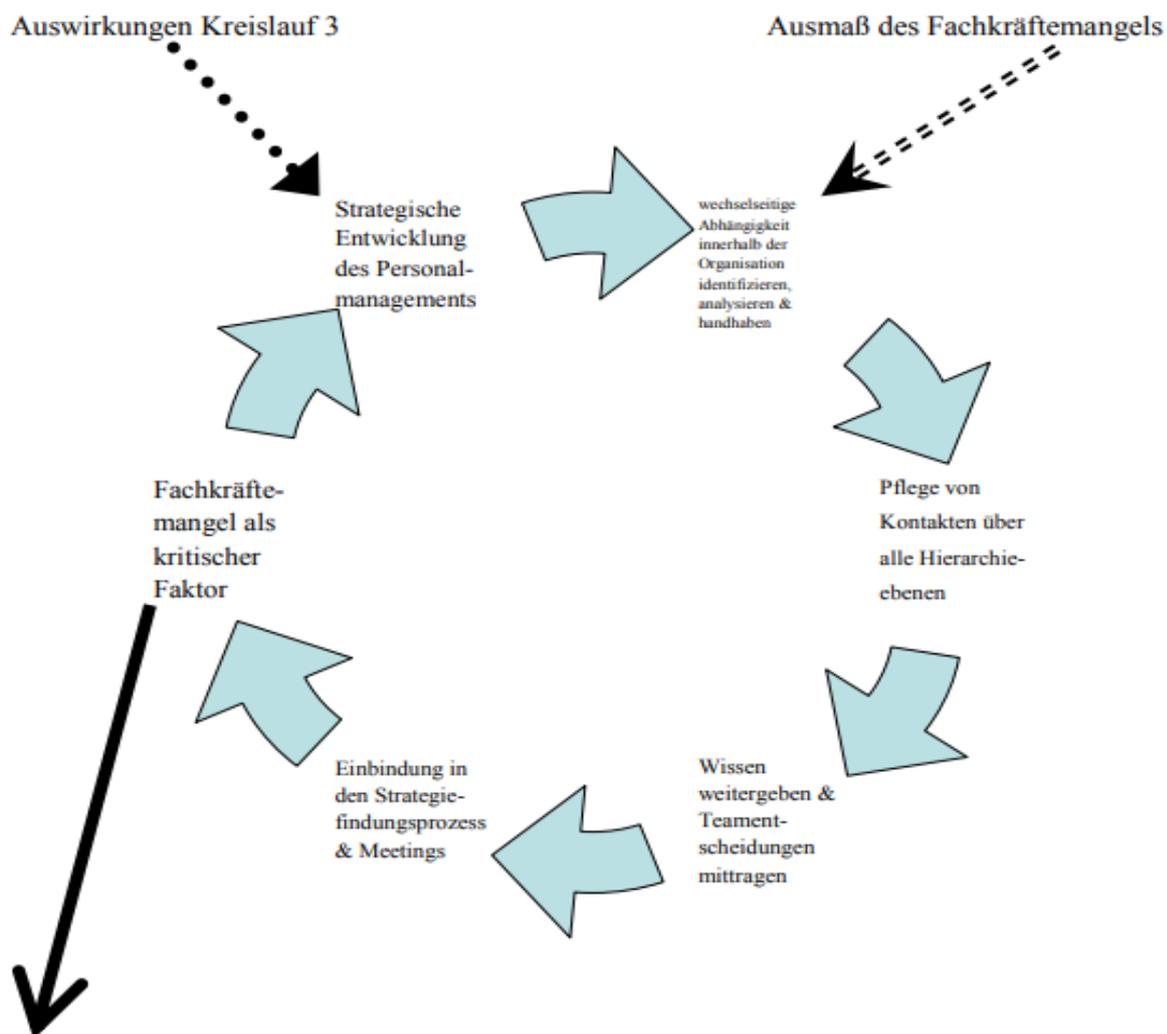
– *Angenommen wird zweitens, dass die Business-Partner als auch die Führungskräfte ein ausgeprägtes Interesse daran haben, dass Workflows optimiert werden und diese damit auch als relevanter Bestandteil für die Kundenzufriedenheit gesehen werden. Die Optimierung von Workflows ist deshalb ein wichtiger Unterstützungsfaktor (AN50).*

Die Annahme wird der Relevanzkategorie 2 (relevant) zugeordnet. Optimierung von Workflows ist ein relevantes Instrument zur Entwicklung zum strategischen Business-Partner. Gemeinsame Optimierung von Workflows verbessert Zusammenarbeit und schafft Vertrauen Ziele gemeinsam erreichen zu können; weiter werden Performance, Ziele und Wertbeitrag gesteigert. Im Rahmen der Optimierung von Workflows können zudem immer längerfristige Ziele eingebracht und bearbeitet werden.

Auf der Grundlage einer ausgeprägten Akzeptanz können der Übergang zum nächsten Kreislauf erleichtert und unbeabsichtigte Konsequenzen verhindert werden. Diese können entweder die in der Systemtheorie beschriebene unbeabsichtigte Konsequenz „the parable of the boiled frog“ oder „the delusion of learning from experience“ sein. Durch die Vermeidung von „the parable of the boiled frog“ wird vor allem auf die langfristigen und strategischen Aspekte des Fachkräftemangels rechtzeitig reagiert. Zu spät einsetzende Reaktionen zur Bewältigung des Problems werden verhindert. Durch eine strategische Reaktion kann „the delusion of learning from experience“ verhindert werden. Die strategische Komponente der strategischen Entwicklung des Personalmanagements, die der erste Bestandteil des folgenden Kreislaufes ist, kann durch Akzeptanz der Business-Partner rechtzeitig und systematisch angegangen werden.

3.1.3.4. Die strategische Entwicklung des Personalmanagements

Kreislauf 4: Die strategische Entwicklung des Personalmanagements



Entwicklung eines strategischen
 Business-Partnering Prozesses
 (Formulierung von Anforderungen an Business-Partnering)

Aufbauend auf der Entwicklung des Vertrauensverhältnisses zwischen Führungskräften und Business-Partnern und auf der Akzeptanz der Business-Partner ist die strategische Entwicklung des Personalmanagements voranzutreiben (Walton, 1999, 67-68), die durch die benötigten fachlichen Eigenschaften personalwirtschaftliche Kompetenz und strategische Kompetenz operationalisiert sind. Die von Ulrich beschriebenen langfristigen und strategischen Ziele können so umgesetzt (Ulrich, et.al., 2017, 131) und die Nachfolgeplanung so gestaltet werden, dass ein langfristiger Organisationserfolg angestrebt und zu diesem beigetragen werden kann (Hall, 1989, 5-6).

Die strategische Entwicklung des Personalmanagements hat mit dem Ziel zu erfolgen, in die strategische Diskussion eingebunden zu werden um den angestrebten Wertbeitrag weiter zu erhöhen (Ulrich, et.al., 2017, 131). Notwendig hierzu ist die Weiterentwicklung der strategischen Kompetenz der Business-Partner (Robinson & Robinson, 2005, 13). Relevant ist im Rahmen dieser strategischen Entwicklung der Bereich des Humankapitalmanagements und dessen Bezug zur Organisationsstrategie (Baron & Armstrong, 2008, 153-154); sie ist wichtige Grundlage für eine Implementierung und das Voranbringen des Change Managements (Bennet & Brush, 2007, 88). Die Weiterentwicklung der strategischen Kompetenz muss von Business-Partnern angestrebt und an deren Erfolg geglaubt werden. Ein solches Verhalten ist von ihnen zu fordern, da es Einfluss auf die letztendlich erzielten Ergebnisse hat (Higgs & Rowland, 2011, 310-311). Das strategische Personalmanagement ist als erfolgskritisches Element für die operationale Effizienz und insgesamt für die erzielten Ergebnisse der Organisation relevant (Ijose, 2010, 3).

Die strategische Weiterentwicklung steht im Zentrum dieses Kreislaufes. Sie soll letztendlich dazu führen, dass der strategische Einfluss ausgeweitet und genutzt werden kann. Bei der strategischen Entwicklung des Personalmanagements kommt es nicht nur darauf an, „dass alle zwölf Gestaltungsfelder professionell bearbeitet [werden und] eine konzeptionelle Ausrichtung (Strategie) [vorhanden ist], sondern auch die Unterstützung durch geeignete Instrumente und Methoden zur Umsetzung des jeweiligen Konzepts und die klare Festlegung von Prozessen und Verantwortlichkeiten [sichergestellt wird]. Aus dem Zusammenspiel dieser unterschiedlichen Dimensionen innerhalb eines Gestaltungsfelds und der Gestaltungsfelder untereinander ergibt sich die Konfigurationsprofessionalität. Die Konfigurationsprofessionalität hat einen Einfluss auf die Strategiedurchdringung, die Arbeitgeberattraktivität, die Güte der Sozialpartnerschaft, die Effizienz der Personalprozesse, die Innovationsfähigkeit der Organisation, auf die Qualität und Verfügbarkeit von Personal;“ wieder besteht Einfluss auf den Organisationserfolg (Deutsche Gesellschaft für Personalforschung, 2012, 6).

Wenn es Business-Partnern gelingt, eine Synergie zwischen den Praktiken, Prozessen und vor allem den Gestaltungsfeldern des Personalmanagements zu entwickeln – und später auch umzusetzen – wird die Leistung der Business-Partner – auch gemessen am Wertbeitrag – steigen (Robinson & Robinson, 2005, 4-5). Auch wird die Grundlage gelegt, dass „it will increase their chances to align those practices with the business strategies. Therefore, the more the HRM practices are related to each other and building on each other, the stronger the HRBP performance will be“ (Ibrahim, 2015, 18). Bei der Verknüpfung mit den wirtschaftlichen Tätigkeiten der Organisation ist vor allem der Kompetenzbereich des Paradox Navigators relevant; kurz- als auch langfristige Ziele müssen miteinander verbunden werden. In der strategischen Entwicklung des Personalmanagements durch die Business-Partner ist dies zu berücksichtigen. Daneben sind die Kompetenzbereiche des Strategic Positioners zu nutzen und anzuwenden; auch sie sind für die erzielten Ergebnisse besonders relevant. Die beiden Bereiche sind diejenigen, die den stärksten Zusammenhang – der Paradox Navigator noch stärker als der Strategic Positioner – mit den bereits vorher erzielten wirtschaftlichen Ergebnissen aufweisen. Somit liegt eine ausgeprägte Abhängigkeit vor (Ulrich, et.al., 2017, 44).

Besonders beim Übergang von kurzfristiger zu langfristiger Strategieplanung wird für das strategische Personalmanagement ersichtlich, dass es nicht ausreicht, sich mit Kennzahlen an den Zielen der wirtschaftlichen Tätigkeit der Organisation zu orientieren (Boudreau & Ramstad, 2006, 27-28). Zusätzlich ist es verstärkt erforderlich zu eruieren, wie Business-Partner und Personalmanagement als Ganzes dazu beitragen können die Organisation auf die Zukunft

vorzubereiten (Hariharan, 2006, 40-41). Hierbei spielen besonders quantitative Kennzahlen eine wichtige Rolle um sich im Bereich des strategischen Personalmanagements weiterentwickeln zu können (Pilenzo, 2009, 63). Voraussetzung ist das Verständnis der Einflussfaktoren des Kontextes, der Prozesse, der Stakeholder und der personellen Aspekte. Zu kombinieren ist es mit den beiden Einsichten, dass das Managen dieser Faktoren Organisationen wettbewerbsfähig machen kann und eine wettbewerbsfähige Organisation gleichzeitig das Ergebnis der Arbeit des Personalmanagements ist (Ulrich, et.al., 2017, 15). Möglich wird dies jedoch nur dann, wenn das Personalmanagement und damit auch die Business-Partner eine strategische Architektur aufbauen (Ulrich, et.al., 2017, 56-62). Sie muss mit der Vision und der Mission der Organisation verbunden sein. Mit ihr muss auch die Grundlage dafür geschaffen werden, dass sich Organisationen auf der Basis des Personalmanagements den Herausforderungen der Globalisierung, der Profitabilität durch Wachstum, des technologischen Fortschritts, der Notwendigkeit des stetigen Wandels und besonders des Humankapitals – welches aufgrund des Fachkräftemangels eine besondere Rolle spielt – stellen können (Ulrich & Brockbank, 2005, 21). In der strategischen Architektur muss vor allem auch sichergestellt sein, dass die drei Aspekte des Wertbeitrages, der Wertsteigerung inklusive von Hebeleffekten und der Wertsicherung enthalten sind (Mitsakis, 2014, 5).

Die drei Voraussetzungen für eine strategische Entwicklung des Personalmanagements sind die Berücksichtigung der Methoden, Strukturen und der Bereich des Messens im Strategieplanungsprozess. Unter diesen Prämissen ist die strategische Entwicklung des Personalmanagements sowohl eine Ergebnisorientierung (mit einem Fokus auf die Investitionsentscheidung und Bewertung von Personalmaßnahmen) als auch ein Prozess (mit dem Fokus auf die zunehmend strategischere Zusammenarbeit mit den Stakeholdern). Es geht darum Werte und Prozesse durch Kommunikation zu verstehen (Mitsakis, 2014, 2) und gleichzeitig die persönliche Entwicklung als Business-Partner, deren Rollenverständnis und Beziehung zu den Führungskräften voranzubringen, sowie die eigene Identität weiter zu entwickeln (Pritchard, 2010, 177-178). Um die strategische Entwicklung des Personalmanagements auch umsetzen zu können ist es erforderlich, dass – auch aufbauend auf der Entwicklung des vorherigen Kreislaufes des Vertrauensverhältnisses zum Linienmanagement – eine enge Zusammenarbeit gewährleistet ist. Im Rahmen dieser müssen beide Seiten anerkennen, dass sie wechselseitig voneinander abhängig sind (Kaplan & Norton, 2005, 79-80). Durch Erkenntnis eine gemeinsame Strategie und Verantwortung zu haben, kann die Performance der Organisation sowie die organisationale Effektivität sichergestellt und eine Verknüpfung der drei Aspekte Wertbeitrag, Wertsteigerung inklusive Hebeleffekte und Wertsicherung erfolgen (Chau Sum, 2008, 113-115).

Als erster Unterstützungsfaktor wird bei diesem Kreislaufbestandteil erneut die Eigeninitiative verwendet; Business-Partner müssen auch diesen Entwicklungsschritt selbst vorantreiben (Robinson & Robinson, 2005, 139). Als weiterer Unterstützungsfaktor wird der Wissenstransfer innerhalb der HR Organisation/ HR Community genutzt, für das Erzielen eines Synergieeffektes sind Abstimmungen in den verschiedenen Bereichen des Personalmanagements eine notwendige Voraussetzung (Ulrich, 1997, 228-229). Dritter Unterstützungsfaktor ist die interne Vermarktung der Rolle der Business-Partner. Sie stellt sowohl in der eigenen Personalabteilung als auch im Verhältnis zu den Führungskräften eine Grundlage für die dargestellte Weiterentwicklung dar. Bei der angestrebten Entwicklung hat die Relevanz der Business-Partner und der Personalabteilung insgesamt zu steigen. Fokussierung ist auf Personalstrategie und vor allem auf Investitionen in Humankapital zu legen. Beides zusammen kann eine langfristig erfolgreiche Personalarbeit und dadurch den Organisationserfolg sicherstellen (Hailey, Farndale, & Truss, 2005, 49).

Für diesen Kreislaufbestandteil werden drei Annahmen getroffen.

– *Angenommen bei diesem Kreislaufbestandteil wird erstens, dass Business-Partner bei der strategischen Entwicklung des Personalmanagements die personalwirtschaftlichen Kompetenzen als besonders wichtige fachliche Eigenschaft sehen und sie gleichzeitig als relevanter einschätzen als die Führungskräfte (AN51).*

Die Annahme wird der Relevanzkategorie 3 (sehr relevant) zugeordnet. Personalwirtschaftliche Kompetenzen sind besonders relevant um die strategische Entwicklung des Personalmanagements voranzutreiben. Sie sind die Basis zur Entwicklung als Business-Partner, weil sie Ergebnisse sowie Ausweitung und Übernahme von mehr (strategischer) Verantwortung und (strategischer) Arbeit ermöglichen. Personalwirtschaftliche Kompetenzen können zudem dazu genutzt werden um Führungskräfte davon zu überzeugen strategisch eingebunden zu werden, gemeinsam strategische Arbeit anzugehen und personalwirtschaftliche Aspekte in die strategische Planung und Entwicklung einzubeziehen. Hier findet sich eine Grundlage um Organisationsstrategie und Personalstrategie aufeinander abstimmen zu können.

– *Angenommen wird zweitens, dass die Business-Partner die strategischen Kompetenzen für die Entwicklung in sehr ausgeprägtem Maße und vor allem in einem deutlich stärkeren Ausmaß sehen als die Führungskräfte dies als wichtige fachliche Eigenschaft einschätzen (AN52).*

Die Annahme wird der Relevanzkategorie 3 (sehr relevant) zugeordnet. Strategische Kompetenz der Business-Partner ist eine sehr relevante Komponente zur Entwicklung zum strategischen Partner. Zusammen mit den personalwirtschaftlichen Aspekten bilden sie die Grundlage um die angestrebte Entwicklung zum strategischen Partner auf Augenhöhe erreichen zu können. Nur wenn Business-Partner strategische Kompetenz als relevante fachliche Eigenschaft einschätzen wird es ihnen möglich sein, sich diese verstärkt anzueignen und sich als strategischer Partner zu entwickeln.

– *Angenommen wird drittens, dass die Business-Partner die interne Vermarktung der eigenen Rolle nutzen um die angestrebte Entwicklung und die darin beschriebenen Ziele durch Überzeugen der Führungskräfte erreichen zu können. Für die Führungskräfte wird dabei angenommen, dass sie darin jedoch nur bedingt einen Nutzen für die eigene Rolle sehen (AN53).*

Die Annahme wird der Relevanzkategorie 2 (relevant) zugeordnet. Interne Vermarktung der eigenen Rolle ist eine relevante Komponente für Business-Partner. Um die angestrebte Position erreichen zu können müssen sie nicht nur Wertbeitrag, Performanceorientierung und Kundenzufriedenheit sicherstellen, sondern auch bekannt machen und Führungskräfte davon überzeugen, welchen Beitrag sie leisten und wie sie diese unterstützen können. Dabei haben sich auch auf erzielte Ergebnisse zu verweisen, die zu einer verstärkten Zusammenarbeit führen können.

Im nächsten Kreislaufbestandteil wird wechselseitige Abhängigkeit daran ersichtlich, dass das Linienmanagement in Change Prozesse zur Verbesserung von Dienstleistungen des Personalmanagements und die strategischere Ausrichtung der Business-Partner einbezogen wird beziehungsweise eingebunden sein muss (Pöhlsen-Wagner & Stark, 2011, 22). Nur durch einen gemeinsamen Ansatz kann langfristig ein Wettbewerbsvorteil erzielt werden. Beide Seiten sind für die Umsetzung personalrelevanter Aspekte und zu entwickelnde Kompetenzen verantwortlich. Das Linienmanagement muss dabei seine Aufmerksamkeit auf Faktoren richten, welche die

Entwicklung der notwendigen Kompetenzen sicherstellen (Renwick, 2003). Abzuleiten sind diese Faktoren aus der strategischen Planung der Organisation; dies ist Grundlage für deren erfolgreiche Umsetzung (Compton, 2009, 81).

Breites interdisziplinäres Wissen ist Voraussetzung zur Sicherstellung einer Weiterentwicklung (Robinson & Robinson, 2005, 72-80), die auf einem ausgeprägten Vertrauensverhältnis basiert. Nach Ulrich und Smallwood bestehen elf organisationale Kompetenzbereiche (capabilities), die einen solchen nachhaltigen und langfristigen Wettbewerbsvorteil ermöglichen. Diese sind „talent, speed, shared mind-set, accountability, collaboration, learning, leadership, customer connectivity, strategic unity, innovation, and efficiency[;] all of which can be seen as the outcome of investments in staffing, training, compensation, communication, and other human resources areas” (Mitsakis, 2014, 3-4). Durch gemeinsame Verantwortung, die sich dadurch ergebende gegenseitige Abhängigkeit in diesen Bereichen (Khanna, 2012, 490) und für die strategische Entwicklung insgesamt ist es wichtig, dass beide Seiten erkennen, für den Erfolg voneinander abhängig zu sein. Diese Abhängigkeit haben sie nicht nur zu identifizieren sondern auch zu analysieren und vor allem in den verschiedenen Bereichen zu handhaben (Avedon & Scholes, 2010, 114). Ziel beider Seiten muss die Schaffung einer Situation sein, in der Veränderung so gestaltet wird, dass auf Grundlage personalstrategischer Ausrichtung eine verbesserte Personalsituation durch Personalentwicklung (Rothwell, 2010a, 128-131) und eine verbesserte Kommunikation erreicht werden.

Beide Seiten – vor allem aber das Linienmanagement – haben sich klar zu machen, dass es zur Verbesserung der Situation und der erzielten Ergebnisse nötig ist, dass „organizations have to continuously train and develop their employees, by building their skills, knowledge and capabilities for making them capable of reaching competitive advantage through a well-trained, qualified and competitive workforce“. Hierfür sind sie beide gemeinsam verantwortlich (Mitsakis, 2014, 9). Entwicklung und Ausmaß des Fachkräftemangels, die an dieser Stelle externen Einfluss nehmen, machen die wechselseitige Abhängigkeit beider Seiten im Bereich des Risikomanagements und den dabei zu treffenden Entscheidungen deutlich. Vor allem hat dies zu geschehen, wenn die Entscheidungen regelmäßig zu überdenken sind und eine gemeinsame Lösung zu finden ist (Mitsakis, 2014, 11).

Aus diesem Grund und wegen steigender Relevanz der Bereiche „customer share, investor intangibles, community reputation, and partnership cooperation“, die mit einer Stärkung des strategischen Aspektes der Führungskräfte einhergehen (Ulrich, et.al., 2017, 12), können sich Business-Partner aufgrund steigenden Einflusses auf die Organisationsentwicklung zu einem gleichgestellten Partner entwickeln (Ulrich, et.al., 2017, 151). Um dies Ziel zu erreichen und zur weiteren Entwicklung ist wichtig, dass Business-Partner engen Kontakt zum Linienmanagement pflegen, eigene Führungskräfte im Linienmanagement haben und das Linienmanagement auf der Grundlage von Kennzahlen bei Entscheidungen im Bereich des Personalmanagements integrieren (Khan, 2014, 6). Die sich durch technische Entwicklung im Bereich des virtuellen Personalmanagements und vor allem durch die im Bereich des Teilens von Informationen und Daten ergebenden Möglichkeiten sind zu nutzen (Bennet, 2010, 729); wichtig ist dies zum Erkennen und Unterstreichen gemeinsamer Verantwortung und gegenseitiger Abhängigkeit. Relevante Aspekte bei der wechselseitigen Abhängigkeit sind Personalentwicklung, strategische Nachfolgeplanung, Humankapital als Risikofaktor – vor allem je stärker ausgeprägt der Fachkräftemangel und der negative Einfluss auf Organisationsprozesse ist –, gemeinsame strategische Verantwortung der Business-Partner und Führungskräfte und steigender Einfluss der

Business-Partner auf die Organisationsstrategie. Wegen der vielen Einzelaspekte, mit welchen sich die Business-Partner in diesem Kreislauf beschäftigen und sie koordinieren müssen, wird hier als Unterstützungsfaktor der Umgang mit komplexen Sachverhalten verwendet.

Für diesen Kreislaufbestandteil werden zwei Annahmen getroffen.

– *Angenommen wird erstens, dass Business-Partner die Identifikation, Analyse und Handhabung der wechselseitigen Abhängigkeit innerhalb der Organisation gemäß der Theorie von Ulrich als relevanten Teil des eigenen Rollenprofils empfinden, wohingegen Führungskräfte ihnen dies in geringerem Maße als relevanten Teil des Rollenprofils zuschreiben (AN54).*

Die Annahme wird der Relevanzkategorie 2 (relevant) zugeordnet. Wechselseitige Abhängigkeit ist für Business-Partner ein wichtiger Aspekt bei der Entwicklung zum strategischen Partner. Für sie muss es relevanter Teil ihres eigenen Rollenprofils sein um sich interdisziplinär weiterbilden und entwickeln zu können. Weiter ist durch ihren Einblick in die gesamte Organisation sicherzustellen, dass gegenseitige Abhängigkeiten erkannt werden und gemeinsam an Lösungen gearbeitet wird. Zur Optimierung des Wertbeitrages sind unterschiedlichen Situationen einzelner Abteilungen zu koordinieren; hier können Business-Partner eine koordinierende und vermittelnde Rolle einnehmen.

– *Angenommen wird zweitens, dass Business-Partner den Umgang mit komplexen Sachverhalten als relevante persönliche Eigenschaft empfinden, die ihnen auch von den Führungskräften attestiert wird (AN55).*

Die Annahme wird der Relevanzkategorie 2 (relevant) zugeordnet. Im Entwicklungsprozess zum strategischen Partner auf Augenhöhe ist Auseinandersetzung und Umgang mit komplexen Sachverhalten eine wichtige Herausforderung für Business-Partner; sie setzt interdisziplinäre Weiterbildung voraus und ermöglicht die Kombination verschiedener Aspekte um langfristige und strategische Ziele anstreben, planen und letztendlich auch erreichen zu können. Die Koordination verschiedener zeitlicher Aspekte, Absichten und Ziele ist im Hinblick auf die angestrebte Entwicklung sicherzustellen, was jedoch von Führungskräften nicht als besonders notwendig erachtet wird, wodurch dies sich als besonders komplex erweist.

Im nächsten Kreislaufbestandteil bietet sich bei der Entwicklung und Pflege von Kontakten über alle Hierarchieebenen hinaus Business-Partnern die Chance, sich zu einem „Bindeglied der lokalen und zentralen Perspektiven [...] zu entwickeln, welches auch nicht nur mit Fragen des Personalmanagements befasst sei, sondern gleichzeitig Unternehmenspolitik mit übersetzen helfe. Das Rollout zentraler Personalinstrumente würde gut unterstützt werden“ (Pöhlsen-Wagner & Stark, 2011, 15). Die bei der wechselseitigen Abhängigkeit beschriebenen Analysen und Handhabungen können gemeinsam genutzt werden und damit zur erfolgreichen Umsetzung beitragen. Hierdurch und durch Pflege von Kontakten über alle Hierarchieebenen hinaus wird es Business-Partnern ermöglicht, direkten Zugang zum (oberen) (Linien)Management aufzubauen und sich noch besser zu vernetzen (Pöhlsen-Wagner & Stark, 2011, 15). Besonders durch abteilungsübergreifende Teams, in denen zentrale Aspekte des Business Modells der Organisation repräsentiert sind, kann ein gut strukturierter Informationsaustausch gelingen beziehungsweise sichergestellt werden. Herauszufinden ist dabei, welche Informationen und Aspekte am stärksten zum Organisationserfolg beitragen und welche Prozesse dabei zu verbessern sind (Ulrich, et.al., 2017, 98). Auf Basis eines breiten Netzwerkes (Robinson & Robinson, 2005, 53-55) und Nutzung

relevanter (strategischer) Kennzahlen innerhalb einer Balanced Scorecard kann Wissen genutzt, koordiniert und verknüpft werden (Becker, Huselid & Ulrich, 2001, 131-133).

Durch intensive Pflege von Kontakten über alle Hierarchieebenen hinaus können Business-Partner den Resource Based View nutzen, strategisch relevante Einblicke erhalten und diese mit Daten belegen (Peteraf, 2011, 411-414) um den Erfolgsbeitrag vorhandener Ressourcen optimal nutzen zu können (Kraaijenbrink, Spender & Groen, 2010, 357). Erforderlich ist Planung der zukünftig vorhandenen Kompetenzen und Umsetzung durch Entwicklungsprogramme (Freiling, Gersch & Göke, 2008, 1151). Business-Partner sind – auch mit Hilfe der Daten – in der Lage strategischen Einfluss zu gewinnen und damit Organisationspolitik und Organisationsstrategie mitzugestalten (Adams, 2012, 35-36), sofern es ihnen gelingt gute strategische Entscheidungen vorzuschlagen (Beinhocker, & Kaplan, 2003, 71). Business-Partner müssen Prozessabläufe kennen und aus Informationen und eigenen Kompetenzen richtige Schlüsse ziehen können (Pöhlens-Wagner & Stark, 2011, 21). Ein Informationssystem muss vorhanden sein, welches Business-Partnern ermöglicht Informationen auszutauschen und sich ihrer in der Gesamtheit zu bedienen (Watson, 2007, 147). Relevante Unterstützungsfaktoren zur Bewältigung der Aufgaben sind Networking und Teamfähigkeit der Business-Partner.

Für diesen Kreislaufbestandteil werden zwei Annahmen getroffen.

– *Angenommen wird erstens, dass Business-Partner – gemäß der Theorie von Ulrich – die Kontaktpflege über alle Hierarchieebenen hinweg als deutlich relevanten Bestandteil der eigenen Rolle sehen und sie diese als viel deutlich relevanter empfinden als Führungskräfte (AN56).*

Die Annahme wird der Relevanzkategorie 2 (relevant) zugeordnet. Eine enge Zusammenarbeit mit den Führungskräften ist notwendig zum Erreichen der angestrebten strategischen Position. Zur Optimierung des Wertbeitrages und der Performance müssen Business-Partner enge Kontakte zu allen Hierarchieebenen der Organisation haben. Dies ermöglicht ihnen die verschiedenen Aktivitäten, Absichten und Ziele der Organisation zu koordinieren und aufeinander abzustimmen.

– *Angenommen wird zweitens, dass Business-Partnern die persönlichen Eigenschaften deutlich bewusst sind, die es für die Kontaktpflege über alle Hierarchieebenen hinweg bedarf (AN57).*

Die Annahme wird der Relevanzkategorie 2 (relevant) zugeordnet. Persönliche Eigenschaften zur Kontaktpflege über alle Hierarchieebenen hinweg sind eine wichtige Voraussetzung um eine gute Zusammenarbeit mit allen Hierarchieebenen zu ermöglichen. Für Business-Partner sind sie daher relevant.

Im vierten Kreislaufbestandteil des vierten Kreislaufes müssen die gewonnenen Informationen zu dem Schluss führen, dass Business-Partner trotz der Vielzahl ihrer Aufgaben, die strategischen Ziele der Organisation kennenlernen, insbesondere durch Kontaktpflege über alle Hierarchieebenen (Seidenglanz, et.al., 2014, 4). Business-Partner versetzen sich in die Lage Hierarchieebenen übergreifendes Wissen so zu nutzen, dass "HR leaders have a good understanding about where and why human capital makes the biggest difference in their business. This is different from simply connecting human capital and business outcomes. It relates to identifying where investments in human capital have the largest effects" (Khan 2014, 4). Die Kennzahlen sind einzubeziehen, welche die Bewertung vergangener und gegenwärtiger Tätigkeiten und der daraus resultierenden Performance erkennen lassen. Sie müssen zudem

systematisch genutzt werden um die zukünftige Performance prognostizieren und eine Verbindung zu den strategischen Zielen herstellen zu können sowie um Anpassungsnotwendigkeiten im Bereich der Personalentwicklung sichtbar werden zu lassen (Cravens, Goad & Stewart, 2010, 270). Sowohl durch den Resource Based View als auch durch den Organizational Capability Ansatz kann die Personalabteilung den wettbewerbsdifferenzierenden Vorteil des Faktors Personal stärken beziehungsweise aufbauen (Schrank, 2014, 60). Business-Partner nehmen die Situation und Entwicklung des Fachkräftemangels deutlicher wahr als Führungskräfte. Durch Nutzung der Kontakte über alle Hierarchieebenen haben Business-Partner dem Linienmanagement den Fachkräftemangel deutlich darzustellen und selbst den Wandel zu initiieren (Podolny, 2011, 427). Für Business-Partner und Führungskräfte ist die Erkenntnis erforderlich, dass Fachkräfte Grundlage eines langfristigen Wettbewerbsvorteils sind (Pfeffer, 2005, 103). Die Fokussierung ist dabei auf den Wertbeitrag im Produktionsprozess und auf die von der Organisation benötigten Kompetenzen zu legen (Huselid, 1995, 637).

Nach der Theorie von Ulrich ist nötig, dass das Personalmanagement die Organisationsstrategie erfährt und versteht sowie den „Informationsfluss innerhalb der Personalabteilung und die Erstellung und Anwendung von HR Funktionen so ausrichtet [...], dass sie entsprechend der Strategieinformation agieren“ (Schrank, 2014, 60). Wichtig hierbei ist, „dass die HR Struktur/Organisation der HR Arbeit als erstes der Unternehmensstruktur und -organisation folgt und als zweites der HR Strategie“ (Schrank, 2014, 60). Zentral sind dabei stets die Fragen: „how does a firm ensure resources are aligned to support current strategies, are adaptable to new strategies, and are able to influence new strategic directions? [as well as] how does a firm actively build and continuously renew strategic human and organizational resources to fuel competitive advantage?“ (Schrank, 2014, 60). Um diese Probleme angehen und die darin enthaltenen Ziele umsetzen zu können, müssen Business-Partner ihr Wissen nutzen zur Identifikation systematischer Instrumente und Verfahren sowie des Veränderungsbedarfs. Veränderungsprozesse in Teamentscheidungen sind zu unterstützen und müssen mitgetragen werden können. Konsequenzen müssen frühzeitig erkannt und Maßnahmen eingeleitet werden, um zukünftige Herausforderungen meistern zu können, die sich vor allem durch den Fachkräftemangel ergeben. Das Erreichen der gesetzten Ziele der Organisation wird dadurch letztlich ermöglicht und die eigene strategische Rolle gestärkt (Venegas, Söffker & Klingler, 2013, 28).

Durch dieses Wissen und dessen Weitergabe an das Linienmanagement wird Einfluss gewonnen. Dieser kann dazu beitragen, dass Organisationen sich Kompetenzen und Verhaltensweisen aneignen um effizienter zu werden und eine wertvolle Grundlage für Wettbewerbsfähigkeit in der Zukunft gelegt wird. In wirtschaftlich turbulentem Umfeld können sich Organisationen Entwicklungsmöglichkeiten eröffnen und haben die Chance Wertschöpfungsmöglichkeiten sowie deren Einfluss zu erkennen (Mitsakis, 2014, 3). Speziell beim Resource Based View ist es für Business-Partner wichtig aufzeigen zu können, in welchen Bereichen Investitionen in Humankapital unter dem Gesichtspunkt des systematisch-strategischen Zusammenhangs sinnvoll sind; der Zusammenhang kann sich hier auf Daten des vorherigen Schrittes beziehen (Baron & Armstrong, 2008, 26-27). Notwendig ist, dass Silo-Denken überwunden und Wissen zwischen Führungskräften und Business-Partnern offen geteilt wird. Ansichten und Anmerkungen der Business-Partner, die durch stärkere Vernetzung mehr Informationen und Zusammenhänge einbringen können, müssen anerkannt werden. Sie müssen bei Teamentscheidungen erwünscht sein und eingebracht werden dürfen (Watson, 2007, 143). Business-Partner tragen so Teamentscheidungen mit und können diese in der Form beeinflussen, dass ihre Anliegen und

Sorgen sowie die Herausforderungen der Organisation berücksichtigt werden (Robinson & Robinson, 2005, 197-200).

Vorgetragene Informationen und Einschätzungen müssen beim Linienmanagement das Verständnis wecken, dass eine Ausweitung der strategisch notwendigen Aktivitäten erforderlich ist und Business-Partner die Kompetenz haben, die Organisationsstrategie zu verstehen, zu formen und durch ihre Aktivitäten beeinflussen können (Robinson & Robinson, 2005, 71-74). Voraussetzungen sind eine hierfür förderliche Organisationskultur und die Einstellung des Linienmanagements, dass eine Integration von Personalaspekten – und hier speziell dem Fachkräftemangel – in die strategischen Prozesse benötigt wird (Khan, 2014, 3). Business-Partner haben die HR Strategie an der Organisationsstrategie auszurichten und dies zur Wahrnehmungen bei den Führungskräften zu kommunizieren (O'Regan & Ghobadian, 2007, 13-14). Geeignete Kennzahlen und eine Balanced Scorecard wirken dabei unterstützend (Robb, 2011, 109).

Basierend auf der im dritten Kreislauf aufgebauten Akzeptanz werden Business-Partner bei Entwicklung und Implementierung des Strategiefindungsprozesses und der dazugehörigen Meetings (Mitsakis, 2014, 2) aufgrund sehr guter Kenntnisse des Business und ausgeprägter Nähe „frühzeitig in die strategischen Fragestellungen eingebunden und könne[n] bei deren Lösung aus der People-Dimension heraus mitwirken“. Im Idealfall können Business-Partner entsprechenden Unterstützungsbedarf sogar vorausschauend erkennen (Claßen & Kern, 2010, 358). Gelingt es Business-Partnern durch Anwendung von Kennzahlen einen Wertschöpfungsbeitrag aufzuzeigen (Claßen & Kern, 2010, 70), „kann lediglich noch Undankbarkeit des Managements – und dies bleibt eine bedauerlicherweise nicht zu verändernde persönliche Eigenschaft – den Respekt für HR“ aufhalten (Claßen & Kern, 2010, 237). In diesem Fall ist eine Einbindung in den Strategiefindungsprozess und die dazugehörigen Meetings nicht möglich.

Auch in diesem Kreislaufbestandteil sind Networking und Vermittlungsfähigkeit aus den bereits ausgeführten Gründen wichtige Unterstützungsfaktoren. Dies gilt auch für die Beratungskompetenz. Das Linienmanagement und seine Führungskräfte müssen bei zu treffenden Teamentscheidungen beraten werden. Business-Partner haben Kompetenzen, Informationen und ihre Vernetzung einzubringen und Ratschläge zu liefern (Robinson & Robinson, 2005, 204).

Für diesen Kreislaufbestandteil werden zwei Annahmen getroffen.

– *Angenommen wird erstens, dass Business-Partner das Mittragen von Teamentscheidungen und die Weitergabe von Wissen an Kollegen als wichtigen Bestandteil ihrer Rolle einschätzen. Sie empfinden dies zudem als deutlich wichtiger als die Führungskräfte (AN58).*

Die Annahme wird der Relevanzkategorie 2 (relevant) zugeordnet. Weitergabe von Wissen und Informationen ist relevante Voraussetzung für eine erfolgreiche Zusammenarbeit; sie trägt positiv zur Ergebnisfindung, angestrebten Inhalten, Methoden, Zielen und Umsetzung bei. Für Business-Partner ist im Entwicklungsprozess wichtig, dass sie in Teamentscheidungen eingebunden werden und ihre Meinung gehört und bei getroffenen Entscheidungen einbezogen wird. Für sie ist dies daher eine wichtige Komponente, während Führungskräfte aufgrund ihrer derzeitigen Einschätzung davon erst überzeugt werden müssen.

– *Angenommen wird zweitens, dass Business-Partnern die persönlichen Eigenschaften Networking, Vermittlungsfähigkeit und Beratungskompetenz als Grundlage für das Mittragen von Teamentscheidungen und die Weitergabe von Wissen an Kollegen wichtig sind (AN59).*

Die Annahme wird der Relevanzkategorie 2 (relevant) zugeordnet. Die persönlichen Eigenschaften Networking, Vermittlungsfähigkeit und Beratungskompetenz sind wichtige Grundlagen um Teamentscheidungen mittragen und Wissen weitergeben zu können. Die Zusammenarbeit mit den Führungskräften wird dadurch positiv beeinflusst, was weiter einen positiven Einfluss auf die letztendlichen Entscheidungen, Fokussierungen, Absichten, Ziele und erzielte Ergebnisse mit sich bringt. Zum Erreichen der angestrebten Position sind sie wichtige Grundlagen.

Im folgenden Kreislaufbestandteil kann Business-Partnern auf Basis des Weitergebens von Wissen und dem Mittragen von Teamentscheidungen eine Einbindung in den Strategiefindungsprozess nebst den dazugehörigen Meetings ermöglicht werden. Dies erschließt zugleich den Zugang zum oberen Management der Organisation, dem Linienmanagement und zu formalen Planungsdokumenten (Robinson & Robinson, 2005, 190-193). Einbindung in die Formulierung neuer Strategien wird ermöglicht (Becton & Schraeder, 2009, 15); auch können sie eine proaktivere Rolle einnehmen (Francis & Keegan, 2006, 233). Zentral für die Entwicklung ist die Wahrnehmung der Stimme und der wirtschaftlich fokussierten Rolle des Personalmanagements sowie dass die Verknüpfung der Tätigkeiten mit der Organisationsstrategie deutlich wird (Mitsakis, 2014, 6). Ein systematisches Kennzahlensystem ist erforderlich; dieses stellt den strategischen Einfluss der HR Strategie dar. Das Fehlen eines solchen Kennzahlensystems führt zu einer nicht ausreichenden Berücksichtigung der Personalstrategie auf der obersten Managementebene von Organisationen (Mahoney-Phillips & Adams, 2010, 5-9). Spätestens hier hat das Linienmanagement sich verstärkt bewusst zu machen, dass Business-Partner für die Umsetzung der Strategie verantwortlich sind – und damit nicht nur eine Enabling Function inne haben; sie sind intensiver in die strategische Planung mit einzubeziehen (Tracey & Nathan, 2002, 17-19). Das Personalmanagement hat sich dabei auf den Inhalt der Strategie – und damit auf die Vision –, auf ihre Implementierung und auf den Umsetzungsprozess zu fokussieren (Ulrich, et.al., 2017, 172). Das Personalmanagement ist in der Lage bessere Vorschläge zum Wertbeitrag und zur Reduktion des Risikomanagements im Bereich personaler Aspekte einzubringen (Baron & Armstrong, 2008, 163-164).

Die neuen Herausforderungen machen die Notwendigkeit einer stärker strategisch ausgerichteten und eingebunden Personalabteilung deutlich (Mitsakis, 2014, 4); dies gilt besonders im Hinblick auf den Fachkräftemangel. Erforderlich hierfür ist eine strategische Personalplanung, eine Prognose im Einklang mit der Organisationsstrategie, eine Organisationsentwicklung sowie eine Beschreibung der Performance der Organisation (Schiff, 2008, 26-27). Im Hinblick auf den Fachkräftemangel spielen effektives Risikomanagement und strategische Personalplanung eine zentrale Rolle (Baron & Armstrong, 2008, 99-100); sie werden bei Entscheidungsprozessen im Risikomanagement für die gesamte Organisation als essentiell angesehen (Mitsakis, 2014, 11). Dabei hat das Personalmanagement unter Berücksichtigung der Organisationsstrategie und der strategischen Ausrichtung die für jede Abteilung erforderlichen Entwicklungsfortschritte deutlich zu machen. Dabei muss das Personalmanagement analysieren können, ob die dafür benötigten Kompetenzen beim Personal vorhanden sind beziehungsweise sein werden (Khan, 2014, 2) und welche abteilungsübergreifenden Zusammenhänge bestehen (Skaržauskiene, 2010, 49-50).

Dem Personalmanagement wird es durch Implementierung und Unterstützung bei der Umsetzung von strategischen Aktivitäten sowie darüber hinaus durch Einbindung in die Formulierung des strategischen Entscheidungsprozesses ermöglicht, das von Ulrich angestrebte Business-Partnering

in stärkerem Ausmaß umzusetzen und Einfluss auf die strategische Entwicklung zu nehmen (Khan, 2014, 2). Durch strategischeres Einbringen erfolgskritischer Personalaspekte für den gegenwärtigen und den zukünftigen Organisationserfolg (Silzer & Church, 2010, 213) kann zur Umsetzung der Organisationsstrategie und deren Vision sowie deren Entwicklung beigetragen werden (Robinson & Robinson, 2005, 79).

Zur Einbindung in den Strategiefindungsprozess und die entsprechenden Meetings sind für die Business-Partner verschiedene Unterstützungsfaktoren relevant. Wichtig ist zunächst die Formulierung/ Erarbeitung der HR Strategie; diese hat sich auf die Organisationsstrategie zu beziehen (Rheault, 2003, 33). Durch den zunehmenden Fachkräftemangel hat diese wiederum einen wichtigen Einfluss auf die Organisationsstrategie; der Fachkräftemangel als limitierender und erfolgskritischer Aspekt für Organisationen wird immer deutlicher (Institut der Deutschen Wirtschaft, 2017b, 3). Weiter von Bedeutung ist, dass Business-Partner Leistungsstandards festlegen, um in Zeiten des sich ausweitenden Fachkräftemangels noch stärker in den Mittelpunkt rücken zu können. Solche Leistungsstandards, die auch spezifische Leistungsstandards für einzelne Bereiche enthalten müssen, sind für die Organisationsstrategie notwendig (Aguinis, Joo & Gottfredson, 2011, 503). Weiter relevant ist die Anpassung von Vergütungsstrukturen und des Bonussystems; in Zeiten des Fachkräftemangels kann dies einen Beitrag dazu leisten erfolgskritische Mitarbeiter an eine Organisation zu binden, erfolgskritische Tätigkeiten und Prozessabläufe einer Organisation können sichergestellt werden (Ellis & Barnes, 2008, 521-523). Um Vertrauen aufzubauen spielen unter besonderer Berücksichtigung des Fachkräftemangels im Planungsprozess zur Entwicklung der Organisationsstrategie auch ethische Aspekte eine wichtige Rolle. Die Einsatzbereitschaft wird gestärkt und damit letztendlich ein kooperativer, innovativer und strategischer Erfolg ermöglicht (Hosmer, 1994, 17).

Für diesen Kreislaufbestandteil werden zwei Annahmen getroffen.

– *Angenommen wird, dass Business-Partner gemäß der Theorie von Ulrich in sehr starkem Ausmaß die Einbindung in den Strategiefindungsprozess und die entsprechenden Meetings anstreben, während dieses Thema für Führungskräfte in einem deutlich geringeren Ausmaß relevant ist (AN60).*

Die Annahme wird der Relevanzkategorie 3 (sehr relevant) zugeordnet. Einbindung in den Strategiefindungsprozess ist zentrales Ziel in Ulrichs Theorie sowie in seinem und dem hier entwickelten Modell. Das Anstreben der Einbindung in den Strategiefindungsprozess und die entsprechenden Meetings ist für Business-Partner von äußerster Relevanz. Führungskräfte haben, wie verschiedene Studien belegen, daran derzeit nur ein bedingtes Interesse.

– *Angenommen wird zweitens, dass in Zeiten des Fachkräftemangels die drei Faktoren Formulierung/ Erarbeitung der HR Strategie, Festlegung von Leistungsstandards sowie Anpassung von Vergütungsstrukturen und Bonussystem intensiv bearbeitet werden (AN61).*

Die Annahme wird der Relevanzkategorie 3 (sehr relevant) zugeordnet. Formulierung der HR Strategie, Festlegung von Leistungsstandards sowie Anpassung von Vergütungsstrukturen und dem Bonussystem sind für Business-Partner besonders relevante Aufgaben um sich zum strategischen Partner entwickeln zu können. HR Strategie mit den darin enthaltenen Prozessen für deren (weitere) Entwicklung sowie Anpassung an die Organisationsstrategie sind für Business-Partner besonders relevante Aspekte.

Im nächsten und letzten Kreislaufbestandteil des vierten Kreislaufes – nachdem Einbindung in den Strategiefindungsprozess erfolgt ist – muss deutlich werden, dass jeder Bereich des Personalmanagements als Ganzes und im Gesamtsystem betrachtet werden muss, erzielte Ergebnisse hervorgehoben werden müssen, beides miteinander zusammenhängt und mit der Organisationsstrategie verbunden sein muss (Mitsakis, 2014, 8). Durch Verknüpfen der beiden Managementsysteme und Managementebenen wird Qualität und Umsetzung der Strategie verbessert. Zudem werden der strategische Fokus geschärft, erzielte Ergebnisse besser und ein organisationsindividueller Ansatz entwickelt (Mitsakis, 2014, 6).

Im Laufe des Entwicklungsprozesses der Einbindung in den Strategiefindungsprozess nebst den dazugehörigen Meetings entsteht die Erkenntnis den Fachkräftemangel als kritischen Faktor anzuerkennen und stärker zu berücksichtigen. Beide Seiten müssen sich stärker auf die Personaldimension konzentrieren (Hailey, Farndale, & Truss, 2005, 51) und diese als strategischen Kernaspekt anerkennen (Avedon & Scholes, 2010, 82). Folgen, Konsequenzen und Auswirkungen des Fachkräftemangels müssen erneut aufgezeigt und mit Kennzahlen kommuniziert werden (Boudreau & Ramstad, 2006, 26-27). Dadurch soll bei Führungskräften ein stärker ausgeprägtes Bewusstsein dafür erreicht werden, dass der Fachkräftemangel eine langfristige strategische Herausforderung und das Personal der Organisation eine Schlüsselrolle für die Organisation ist (Pfeffer, 2005, 96-97).

Die Nutzung von Kennzahlen ermöglicht es Business-Partnern stärker als bisher in die strategische Planung einbezogen zu werden und ihre Position und Rolle anerkannt zu bekommen (Fink, 2010, 15). Führungskräften muss bewusst werden, dass es bei der Reduktion des Fachkräftemangels nicht nur um High Potentials – Schlüsselfachkräfte – (Greenberg & Sweeney, 2010, 58-59) sondern es immer stärker auch um die Quantität geht. Der Fachkräftemangel entwickelt sich nicht nur zum kritischen sondern sogar zum limitierenden Faktor für Organisationsentwicklung und Umsetzung einer möglichen Organisationsstrategie (Dowell, 2010, 400-402).

Business-Partner können nach den Vorstellungen Ulrichs hier einen wichtigen strategischen Einfluss gewinnen. Sie müssen den Wertbeitrag stärker in den strategischen Vordergrund rücken und ihn an dieser Stelle zu einem zentralen Ansatzpunkt der strategischen Entwicklung des Personalmanagements und den sich daraus ableitenden Tätigkeiten machen (Ulrich, 2005, 6-7). Hierbei ist die Maximierung des Humankapitals mit Kennzahlen anzustreben (Lockwood, 2006, 1). Unterstützend wird ein integriertes System benötigt, das aufzeigt, wie die Organisation Wissen und Kompetenzen aller verbessern kann um die angestrebten Ziele erreichen zu können (Nonaka, 2007, 164-165); Wissen und Kompetenzen haben dabei im Einklang mit den Zielen der Organisation zu stehen (Foogooa, 2008, 860). Kennzahlen verdeutlichen, dass das Personal einer Organisation einen Einfluss auf den Erfolg der Organisation hat (Feather, 2008, 28-29). Bei Anerkennung des Fachkräftemangels als kritischer Faktor ist es für beide Seiten nötig, eine interne Anpassung an organisationale Faktoren und eine externe Anpassung vorzunehmen (Lepak & Shaw, 2008, 1486-1487), die sich vor allem auf die Verfügbarkeit von Fachkräften bezieht.

Erster Unterstützungsfaktor für diesen Kreislauf ist aus den gleichen Gründen wie beim vorherigen Kreislaufbestandteil die Formulierung/ Erarbeitung der HR Strategie als wichtige Grundlage und wichtiger Einflussfaktor für die Organisationsstrategie. Zusätzliche Unterstützungsfaktoren sind Identifikation und Management von High Potentials und Schlüsselkräften sowie Low Performer Management, weil auch hier Fortschritte wegen des Mangels an verfügbaren Fachkräften erzielt werden müssen. Mit diesem Kreislaufbestandteil schließt sich der Kreislauf. Gleichzeitig stellt er den Übergang zum fünften Kreislauf dar, wie im Folgenden erklärt werden wird.

Für diesen Kreislaufbestandteil werden zwei Annahmen getroffen.

– *Angenommen wird erstens, dass Business-Partnern in einem deutlichen Ausmaß bewusst ist, dass das Denken in Systemen und geschäftsbezogene Kompetenzen für die angestrebte Weiterentwicklung der eigenen Rolle wichtige fachliche Kompetenzen sind (AN62).*

Die Annahme wird der Relevanzkategorie 2 (relevant) zugeordnet. Koordination der verschiedenen Aufgaben und Herstellung der Verbindung der Organisationsstrategie mit der Personalstrategie erfordert Denken in Systemen und geschäftsbezogene Kompetenzen; hier sind personalwirtschaftliche und prozessbezogene Kompetenzen sowie interdisziplinäres Wissen notwendig. Wechselseitige Abhängigkeiten und die sich daraus ergebenden komplexen Systemstrukturen haben bei Erstellung der Personalstrategie und bei Entwicklung zum strategischen Business-Partner Berücksichtigung zu finden.

– *Angenommen wird zweitens, dass die Formulierung von/ Erarbeitung der HR Strategie, die Identifikation und das Management von High Potentials und Schlüsselkräften, als auch das Low Performer Management in Zeiten des Fachkräftemangels wichtige Aufgaben sind, mit denen sich Business-Partner intensiv beschäftigen (AN63).*

Die Annahme wird der Relevanzkategorie 2 (relevant) zugeordnet. In Zeiten des Fachkräftemangels ist das gesamte zur Verfügung stehende Humankapital der Organisation bestmöglich zu nutzen, so sind die Auswirkungen des Fachkräftemangels zu reduzieren. Intensive Beschäftigung mit High Potentials, Schlüsselkräften, dem Low Performer Management und gezielter Formulierung/ Erarbeitung der HR Strategie sind wichtige Voraussetzungen für die Entwicklung der Business-Partner und ihrer Möglichkeit den Wertbeitrag zu erhöhen.

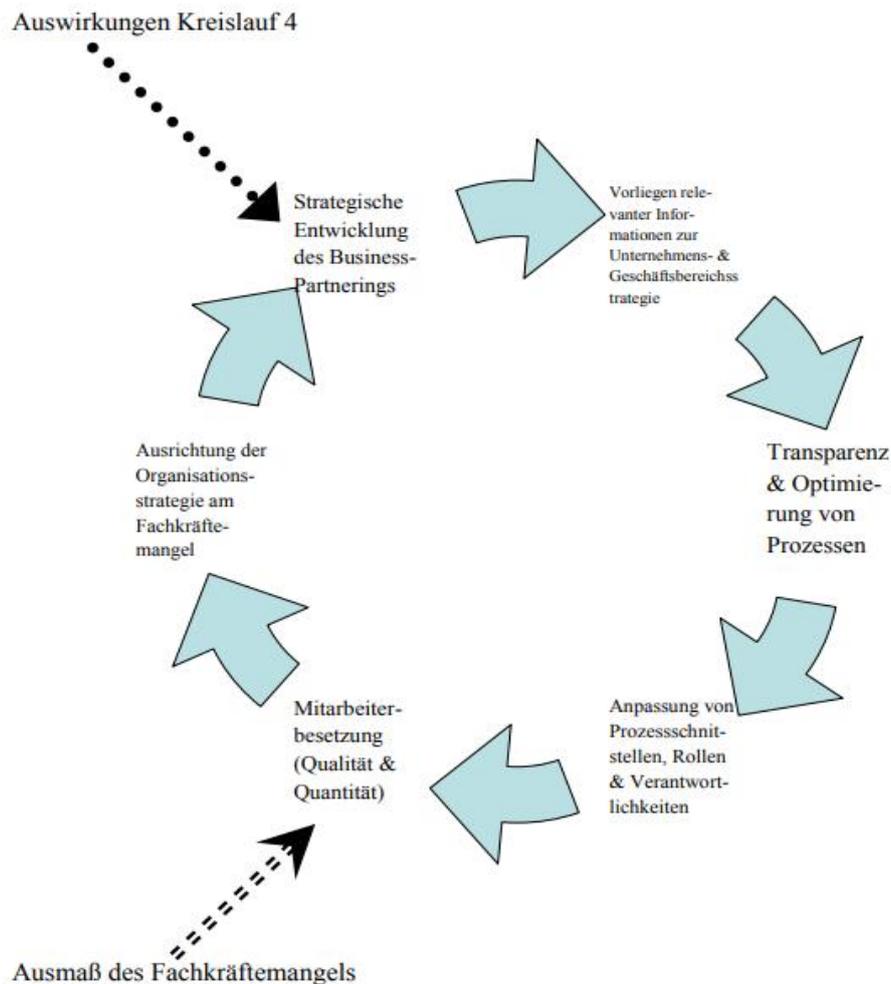
Damit Business-Partner auf den kritischen Faktor Fachkräftemangel reagieren können, ist es notwendig, dass die Personalabteilung die eigenen Kompetenzen weiter stärkt; so wird die Implementierung der Strategie verbessert, Einfluss auf den notwendigen organisationalen Wandel kann ausgeübt werden (Robinson & Robinson, 2005, 191-195). Fokus hat das Personalmanagement dabei auf strategisch relevante Aspekte zu legen; nur sie ermöglichen notwendige Kompetenzen, Nähe und Prozesse, die das Personalmanagement enger an die Strategie der Organisation bindet (Khan, 2014, 3). Schlüsse aus den Reaktionen auf den Fachkräftemangel spielen aus strategischer Sicht eine wichtige Rolle; aus ihnen ist zu lernen. Gleiches gilt auch für getroffene und durchgeführte Anwendungen und den Einfluss von Personalentwicklungsmaßnahmen, die sich aus der Anbindung an strategische Organisationsziele ergeben. Auch von Bedeutung ist der Bereich des Return on Individuals (ROI) für die strategische Entwicklung des Personalmanagements (Jayne, 2003). Erneute Fokussierung auf die strategische Entwicklung des Personalmanagements schließt sich an; diese basiert verstärkt auf den Erkenntnissen des Fachkräftemangels als kritischer Faktor.

Durch Nutzung der Fähigkeit „die Geschäftsstrategie durch passgenaue HR-Beiträge zu unterstützen und die eigene generische Fachkompetenz in maßgeschneiderte strategische HR-Strategien zu überführen“ (Claßen & Kern, 2010, 6), schließt sich der Kreislauf der strategischen Entwicklung des Personalmanagements. Hier liegt auch der Übergang zum nächsten Kreislauf – strategische Entwicklung des Business-Partnerings. Der Übergang zum ersten Kreislaufbestandteil dieses fünften Kreislaufes wird erleichtert und unbeabsichtigte Konsequenzen werden verhindert, wenn beide Seiten sich darüber bewusst und stark davon überzeugt sind, dass der Fachkräftemangel kritischer Faktor ist. So kann der Übergang erfolgreich umgesetzt werden.

Besonders notwendig hierfür ist jedoch, dass „the myth of the management team“ – wie in der Systemtheorie beschrieben – durch enge Zusammenarbeit im Team verhindert wird.

3.1.3.5. Die strategische Entwicklung des Business-Partnerings

Kreislauf 5: Die strategische Entwicklung des Business-Partnerings



Aufbauend auf der Entwicklung des strategischen Personalmanagements – im vorherigen Kreislauf dargestellt – ist es notwendig die strategische Entwicklung des Business-Partnerings voranzutreiben. Voraussetzung dafür ist einen Wertbeitrag zu leisten und sich über die Einbindung in die strategische Diskussionen hinaus weiterentwickeln zu können (Ulrich, et.al., 2017, 131). Die strategische Entwicklung des Business-Partnerings ist geeignet Business-Partnern stärker bewusst zu machen, wie sie auf der vorher erzielten Grundlage eines gleichgestellten Partners in der Lage sind, die Richtung der Organisation zu beeinflussen. Auch können sie wichtige Informationen, Einsichten, und Vorschläge über und zu Personal, Leadership und zur Organisation einbringen. Letztendlich ist eine Entwicklung zum Strategic Positioner möglich, was zum Wettbewerbsvorteil beiträgt (Ulrich, et.al., 2017, 151).

Ein solcher langfristiger Wettbewerbsvorteil kann insbesondere durch Verknüpfung der Personalstrategie und den darin enthaltenen Maßnahmen und Prozessen mit der

Organisationsstrategie erzielt werden (Huselid, 1995, 636). Mit Hilfe von Informationen, Verbindungen und Zusammenhängen wird Einfluss auf die Entscheidungen über die Humanressourcen der Organisation und damit die strategischen Entscheidungen möglich. Unter Berücksichtigung zentraler Ansatzpunkte sind auch Möglichkeiten gegeben strategische Entscheidungen zu beeinflussen und umzusetzen (Khan, 2014, 4). Business-Partner haben die strategische Entwicklung des Business-Partnerings auch deshalb voranzutreiben, weil diese eine wichtige strategische Kompetenz für Organisationen ist und zu einem erfolgskritischen Faktor wird (Clardy, 2008, 193). Notwendig dabei ist, dass Business-Partner auch ihre eigenen strategischen Kompetenzen weiterentwickeln. Zusätzlich müssen sie zur Selbstführung in der Lage sein. Zunächst jedoch haben sie die eigenen Kompetenzen zu entwickeln um durch Bereitstellung von Fachkräften einen ausgeprägteren strategischen Beitrag leisten und insgesamt eine ausgeprägtere Führungsrolle einnehmen zu können; diese ist dabei auch anzustreben (Adams, 2012, 35-36).

Für Business-Partner wird zur Umsetzung der Unterstützungsfaktor Eigeninitiative gesehen; Business-Partner müssen diese Führungsrolle zunächst selbst anstreben um später Erfolge erzielen zu können. Auch für den zweiten Unterstützungsfaktor – Etablierung des Personalbereichs als Business-Partner – ist Eigeninitiative relevant. Zusätzlich sind weitere Kompetenzen erforderlich. Sie sind vor allem in den Bereichen der eigenen Kompetenzentwicklung und der Anwendung des Wissens und der Ziele zu verorten, die Ulrich in seiner Theorie beschreibt.

Für diesen Kreislaufbestandteil werden zwei Annahmen getroffen.

– *Angenommen wird erstens, dass Business-Partner in der Formulierung von Anforderungen an die eigene Rolle eine zentrale Aufgabe sehen (AN64).*

Die Annahme wird der Relevanzkategorie 2 (relevant) zugeordnet. Die Formulierung von Anforderungen an die eigene Rolle ist für Business-Partner eine zentrale Prämisse. Nur wenn sich die Business-Partner die Anforderungen an die eigene Rolle bewusst machen sind sie in der Lage Elemente zur Weiterentwicklung festzulegen, später anzugehen und letztendlich zu erzielen.

– *Angenommen wird zweitens, dass Business-Partner in einem sehr stark ausgeprägten Maße die eigene Aufgabenwahrnehmung als zentrale Themenstellung im Optimierungs- und Entwicklungsprozess sehen (AN65).*

Die Annahme wird der Relevanzkategorie 2 (relevant) zugeordnet. Für Business-Partner ist die eigene Aufgabenwahrnehmung im Optimierungs- und Entwicklungsprozess eine wichtige Herausforderung. Nur bei entsprechender Kenntnis können die erforderlichen Ziele erreicht werden und die Business-Partner sich zum strategischen Partner entwickeln sowie ihren Wertbeitrag und die Performanceorientierung erhöhen.

Im nächsten Kreislaufbestandteil müssen Business-Partner basierend auf den Informationen zur Organisations- und Organisationsbereichsstrategie ihre Strategiearbeit auf diesen aufbauen. Über die darin enthaltenen Prozesse hinaus müssen sie die Organisations- und Organisationsbereichsstrategie optimieren auf der grundlegenden Voraussetzung der Transparenz – und den dabei erforderlichen Analysen auf personaler Basis (Lengnick-Hall, et.al., 2009, 65). Dies setzt wiederum eine strategische Professionalisierung voraus (Venegas, Söffker & Klingler, 2013, 26). Notwendig dabei ist Denken der Business-Partner über die aktuelle Organisationsstrategie hinaus (Claßen & Kern, 2010, 354); vor allem haben sie ihr Augenmerk auf

die Analyse von Prozessen zu richten, die sich aus der aktuellen Organisationsgestaltung und Umsetzung der Organisationsstrategie ergeben. Eine wichtige Rolle spielen mittel- und langfristig strategische HR Workforce Planungsprozesse im Zusammenhang mit Organisationsstrategie, Finanzplanungsprozessen (Claßen & Kern, 2010, 181) und die Notwendigkeit, eine Strategie für ein Trainings- und Weiterbildungskonzept zu entwickeln (Hansen, 2006, 492).

Auf dieser Basis und bei Vorliegen relevanter Informationen zur Organisations- und Organisationsbereichsstrategie können Entwicklungsprozesse transparent dargestellt werden. Implikationen können abgeleitet werden, die sich für HR Aktivitäten ergeben; diese wiederum sind auf der Grundlage von Daten und deren Analysen zu planen und kontinuierlich zu überprüfen (Claßen & Kern, 2010, 181-182). Erklärtes Ziel der Business-Partner ist hier, relevante Informationen und Wissen im Bereich des Strategic Partners dazu zu nutzen, eine Vision für die Organisation zu gestalten und sie in den folgenden Schritten durch eine entsprechende Organisationsentwicklung auch umzusetzen beziehungsweise zur Umsetzung beitragen zu können (Ulrich, et.al., 2017, 155). Hierzu ist den Business-Partnern Zugang zu den Daten zu gewähren. Sie müssen in der Lage sein diese zu verstehen und Prozesse sowie Auswirkungen auf die strategische Personalarbeit nachvollziehen zu können (Tsais & Harber, 2008, 72-73). Erforderlich zur Umsetzung – die durch die vorherige Entwicklung und die zunehmend strategischere Zusammenarbeit erzielt werden sollte – ist Unterstützung durch das obere Management einer Organisation (Chavan, 2009, 393). Auch müssen Business-Partner in der Lage sein relevante Informationen aus dem Blickwinkel der Führungskräfte zu sehen (Chavan, 2009, 404-405) und selbst weitere Entwicklungsschritte aus Daten und Kennzahlen gewinnen zu können. Sie benötigen hier Kenntnisse im Bereich von Datensätzen und Kennzahlen, die über den Personalbereich hinausgehen (Fink, 2010, 16). Bei diesem Kreislaufbestandteil wird deutlich, dass Business-Partner sich diese und weitere Kompetenzen, die über den Personalbereich hinausgehen, haben beziehungsweise aneignen müssen (Garey, 2011, 29). Durch die vorherige Entwicklung der Zusammenarbeit ist dies jedoch möglich. Verwendete Daten, Kennzahlen und die daraus zu gewinnenden Einsichten können im nächsten Entwicklungsschritt beziehungsweise im nächsten Kreislaufbestandteil genutzt werden.

Auch für diesen Kreislaufbestandteil lassen sich zwei Unterstützungsfaktoren feststellen. Erster Unterstützungsfaktor ist erneut die Etablierung des Personalbereichs als Business-Partner, um Zugang zu relevanten Informationen und Daten zu gewinnen. Der zweite Unterstützungsfaktor – die Übersetzung der jeweiligen Organisationsbereichsstrategie in Personalthemen und Maßnahmen – ermöglicht deren Nutzung und das Ziehen relevanter Erkenntnisse.

Für diesen Kreislaufbestandteil werden drei Annahmen getroffen.

– *Angenommen wird erstens, dass Business-Partner Krisenzeiten für die eigene Etablierung nutzen und sie dabei Auswirkungen der Organisationsbereichsstrategie auf Personalthemen und notwendige zu treffende Maßnahmen benutzen (AN66).*

Die Annahme wird der Relevanzkategorie 3 (sehr relevant) zugeordnet. Krisenzeiten bieten für Business-Partner eine sehr gute Chance ihre Kompetenzen einzubringen und Veränderungsvorschläge zu unterbreiten, ihre Unterstützung wird stärker wahrgenommen. Auch wird eine Intensivierung und Verbesserung der Zusammenarbeit mit Führungskräften ermöglicht. Für das Modell ist es zentral, dass Business-Partner den Fachkräftemangel und seine Auswirkungen zur Weiterentwicklung zum strategischen Business-Partner nutzen. Maßgeblich ist dabei auch, dass sie in der Lage sind Auswirkungen der Organisations- und

Organisationsbereichsstrategie auf Personalthemen und Personalstrategie nachvollziehen zu können.

– *Angenommen wird zweitens, dass Business-Partner das Vorliegen relevanter Informationen zur Organisations- und Organisationsbereichsstrategie insgesamt als wichtigeres Thema im Optimierungsprozess einschätzen als Führungskräfte (AN67).*

Die Annahme wird der Relevanzkategorie 1 (weniger relevant) zugeordnet. Studien gehen davon aus, dass Führungskräfte nur bedingt die Notwendigkeit sehen, dass bei Business-Partnern relevante Informationen zur Organisations- und Organisationsbereichsstrategie vorliegen. Für diese sind solche Informationen im Rahmen ihrer eigenen Arbeit jedoch relevant. Die stärkere Einschätzung der Business-Partner in dieser Situation ist daher nur bedingt relevant; sie arbeiten mehr auf eine veränderte Einstellung und Einschätzung der Führungskräfte hin.

– *Angenommen wird drittens, dass Business-Partner sich in Zeiten der Krise intensiver mit der Übersetzung der Organisationsbereichsstrategien in Personalthemen und Maßnahmen beschäftigen als dies von den Führungskräften wahrgenommen wird (AN68).*

Die Annahme wird der Relevanzkategorie 1 (weniger relevant) zugeordnet. Studien gehen davon aus, dass Führungskräfte die Übersetzung der Organisationsbereichsstrategie in eine Personalstrategie nicht in dem Umfang wahrnehmen wie Business-Partner angeben sich damit zu befassen. In Krisenzeiten fokussieren sich Führungskräfte zudem verstärkt auf Aspekte außerhalb des Personalbereichs; Business-Partner beschäftigen sich demgegenüber mehr mit den Auswirkungen der Krise auf das Personalmanagement. Die Ausweitung der Auswirkungen des Fachkräftemangels erfordert, dass sich beide Seiten mit dieser Problematik auseinandersetzen – worauf Business-Partner hinarbeiten.

Im nächsten Kreislaufbestandteil ist es bei Transparenz und Optimierung wichtig, dass Business-Partner die notwendigen Kompetenzen im Bereich des operativen Wissens (Caldwell, 2008, 177) und der wirtschaftlichen Tätigkeiten der Organisation haben. Prozesse und insbesondere deren abteilungsübergreifende Zusammenhänge können sie so verstehen (Clardy, 2008, 193-194). Dadurch können sie im nächsten Teilschritt dieses Kreislaufes auf Basis von Einschätzungen und Kennzahlenanalysen logische Zusammenhänge erkennen (Clayton, 2008, 70). Gleichzeitig sind sie in der Lage Vorschläge in der Organisationsgestaltung und darauf aufbauend Anpassungen in den jeweiligen Organisationsebenen machen zu können, die vom Linienmanagement auch als glaubhaft anerkannt werden. Dies ist vor allem dann der Fall, wenn das Linienmanagement von der Kompetenz der Business-Partner überzeugt ist, eine zur Umsetzung der Strategie geeignete Organisationsgestaltung zu entwickeln (Khan, 2014, 5).

Kompetenzen und Wissen über Prozesszusammenhänge (high performance work practices) spielen erneut eine wichtige Rolle um durch Verständnis der Komplementarität, des internen Nutzens und der Prozesszusammenhänge den Grad der Passung voranzutreiben und damit Ergebnisse der Organisation zu verbessern (Huselid, 1995, 636). Business-Partner müssen das Linienmanagement hierfür intern beraten und die vorher entwickelte Kompetenz des Verständnisses der Prozessabläufe anwenden können, wobei besonders Kennzahlen relevant sind (Grieves, 2003, 159). Zur transparenten Darstellung von Prozessen ist die Nutzung von Kennzahlen wichtig, vor allem um deren Effektivität, Effizienz und Einfluss belegen zu können (Khan, 2014, 6). Hierdurch können auch deren Zusammenhänge (Davenport, Harris & Shapiro,

2010, 55-58) und der Wertbeitrag der einzelnen Aktivitäten des Personalmanagements bestimmt werden (Becker, Huselid & Ulrich, 2001, 110-111). Ursachen warum es Abweichungen zwischen angestrebten Zielen und erzielten Resultaten gibt, können herausgefunden werden. Diese wiederum können Grundlage dafür sein Prozesse zu optimieren (Mitsakis, 2014, 5).

Auf Basis von Kennzahlen können in diesem Zusammenhang Kompetenzen und Fähigkeiten in der Belegschaft erkannt und wichtige Rückschlüsse auf die Optimierung von Prozessen gezogen werden (Ulrich, et.al., 2017, 93). Für eine solche Optimierung von Prozessen haben Business-Partner unter besonderer Berücksichtigung des Fachkräftemangels drei Dinge zu verdeutlichen. Sie müssen zeigen, wo Personalaspekte und Organisationsgestaltung strategische Unterschiede ausmachen und logische Verbindungen zwischen strategischem Erfolg und dem Wettbewerb um Fachkräfte und seiner Entwicklung darstellen können (Khan, 2014, 5). Notwendig ist dabei ein Zurückgreifen auf gute Beratungskompetenz (Robinson & Robinson, 2005, 78). Zusätzlich wird beim Linienmanagement Akzeptanz entwickelt, um Anpassungen an Prozessschnittstellen und Rollen sowie bei Verantwortlichkeiten vorzunehmen (Ibrahim, 2015, 57).

Business-Partner können bei Transparenz und Optimierung von Prozessen gezielt auch die dazugehörigen Personalprozesse (Becker, Huselid & Ulrich, 2001, 131-133) und die entsprechenden strategischen und humankapitalrelevanten Entwicklungsprozesse anpassen (Baron & Armstrong, 2008, 21). Dies ist auf Basis von Gaps-Untersuchungen (Robinson & Robinson, 2005, 99-100), SWOT-Untersuchungen (Lombriser & Abplanalp, 1997, 186-189) sowie der Optimierungs- und Anpassungskompetenz möglich. Diese tragen dazu bei, dass Business-Partner und deren Kompetenzen noch stärker von Führungskräften anerkannt werden (Becker, Huselid & Ulrich, 2001, 170-172). Möglich ist zudem, dass Business-Partner eine Vision für die Organisationsgestaltung und die Organisationsentwicklung sowie einen Beitrag zur lernenden Organisation leisten. Sie können bei deren Umsetzung helfen. Aufzeigen der Situation, der Veränderungsnotwendigkeit und der Anpassungsnotwendigkeit sind hierfür relevant (Hitt, Miller & Colella, 2009, 502-503). Dabei sind besonders Auswirkungen des Fachkräftemangels zu betonen; auf diesen haben sie auch zu basieren.

Um Transparenz und Optimierung von Prozessen zu ermöglichen werden insgesamt acht Unterstützungsfaktoren gesehen. Erstens die Beratungskompetenz zur Überzeugung des Linienmanagements von gefundenen Ergebnissen und Erkenntnissen. Zweitens die Funktionsfähigkeit von Aus- und Fortbildung zur effektiveren Gestaltung von Personalentwicklungsprozessen. Dabei müssen Kennzahlen verwendet und eine Bewertung der Effekte der Personalentwicklung vorgenommen werden (Griffin, 2010, 221). Hierbei spielen die restlichen sechs Unterstützungsfaktoren eine wichtige Rolle. Diese sind Mitarbeitermotivation, Trainingsmanagement, Personalcontrolling, Optimierung von HR Prozessen, Förderung der Leistungsorientierung und Entwicklung von Controlling Kennzahlen/ KPIs.

Für diesen Kreislaufbestandteil werden sechs Annahmen getroffen.

– *Angenommen wird erstens, dass die Werte für die Transparenz und die Optimierung von Prozessen auf beiden Seiten geringer ausfallen, als die Werte für das Vorliegen relevanter Informationen zur Organisations- und Organisationsbereichsstrategie, weil letzteres eine notwendige Voraussetzung ist (AN69).*

Die Annahme wird der Relevanzkategorie 2 (relevant) zugeordnet. Diese Einstufung erfolgt aufgrund der Notwendigkeit für den Aufbau dieses Kreislaufes – wie dies auch bei vorherigen

Kreisläufen der Fall ist. Nur auf Basis vorliegender Informationen können Prozesse sinnvoll optimiert werden.

– *Angenommen wird zweitens, dass beide Seiten ein ausgeprägtes Interesse an der Transparenz und der Optimierung von Prozessen haben (AN70).*

Die Annahme wird der Relevanzkategorie 2 (relevant) zugeordnet. Transparente und optimierte Prozesse sind das Ergebnis von Performanceorientierung, Erhöhung des Wertbeitrages und des Ziels der Zusammenarbeit zwischen Führungskräften und Business-Partnern. Beide Seiten sollten daher ein ausgeprägtes Interesse an Transparenz und Optimierung von Prozessen haben.

– *Angenommen wird drittens, dass Führungskräfte sich innerhalb des Optimierungsprozesses Gedanken über die Funktionsfähigkeit von Aus- und Fortbildung und über Mitarbeitermotivation machen (AN71).*

Die Annahme wird der Relevanzkategorie 1 (weniger relevant) zugeordnet. Führungskräfte reflektieren nur in geringem Umfang über Funktionsfähigkeit von Ausbildung, Fortbildung und Mitarbeitermotivation. Für sie ist dies zentrale Aufgabe der Business-Partner. Im Zuge des Fachkräftemangels und seiner Auswirkungen sollten sie sich damit allerdings auch aus Eigeninteresse stärker beschäftigen.

– *Angenommen wird viertens, dass Business-Partner sich mit den Themenbereichen Funktionsfähigkeit von Aus- und Fortbildung und der Mitarbeitermotivation intensiv auseinandersetzen (AN72).*

Die Annahme wird der Relevanzkategorie 3 (sehr relevant) zugeordnet. Funktionsfähigkeit von Ausbildung, Fortbildung und Mitarbeitermotivation ist sehr zentrale Aufgabe des Personalmanagements und damit auch der Business-Partner. Die Ausweitung der Auswirkungen des Fachkräftemangels machen diese Aspekte für den Organisationserfolg zunehmend relevanter. Business-Partner müssen sich daher intensiv mit diesen Themen auseinandersetzen.

– *Angenommen wird fünftens, dass sich beide Seiten auf hohem Niveau über die geleistete Unterstützung der Business-Partner in den Bereichen Trainingsmanagement und Personalcontrolling einig sind (AN73).*

Die Annahme wird der Relevanzkategorie 3 (sehr relevant) zugeordnet. Die Unterstützung der Business-Partner in den Bereichen Trainingsmanagement und Personalcontrolling wird sowohl von ihnen als auch von den Führungskräften auf hohem Niveau gesehen. Sie ist damit eine sehr relevante Notwendigkeit für die Zusammenarbeit beider Seiten sowie für die Möglichkeit sich zum strategischen Partner auf Augenhöhe entwickeln zu können und um einen hohen Wertbeitrag sicherzustellen. Zudem sind dies zwei zentrale Themenbereiche der Business-Partner an denen auch Führungskräfte sehr interessiert sind.

– *Angenommen wird sechstens, dass Führungskräfte in Zeiten der Krise die Optimierung von HR Prozessen und die Förderung der Leistungsorientierung deutlich wahrnehmen (AN74).*

Die Annahme wird der Relevanzkategorie 2 (relevant) zugeordnet. Die Tatsache, dass Führungskräfte die Optimierung von HR Prozessen und Förderung der Leistungsorientierung in Krisenzeiten mit entsprechend positiven Ergebnissen wahrnehmen, ist für Business-Partner eine relevante Chance sich stärker zu profilieren, anerkannt zu werden und sich in Richtung der

angestrebten Situation weiterentwickeln zu können. Die Führungskräfte nehmen Leistung und Beitrag der Business-Partner in Krisenzeiten leichter wahr und wertschätzen dies stärker.

Im vierten Kreislaufbestandteil dieses Kreislaufes können Business-Partner auf Grundlage der beschriebenen Transparenz und Optimierungsprozesse durch aktive Beteiligung an Planungen der Organisationsbereiche teilnehmen und in der Rolle als strategischer Partner systematische Instrumente und Verfahren entwickeln. Zunächst sind dabei die Bereiche zu identifizieren, in denen diese umzusetzen sind. Eine Zerlegung von Prozessen in einzelne Bestandteile ist hierbei notwendig (Skaržauskiene, 2010, 49-51). Den Veränderungsbedarf an Prozessschnittstellen, bei den Rollen und Verantwortlichkeiten können sie hierdurch identifizieren und „aktiv an Erneuerung, Veränderung und Transformation der organisationalen Aktivitäten beteiligt“ sein (Venegas, Söffker & Klingler, 2013, 28).

Business-Partner haben bei den Verantwortlichkeiten und den damit verbundenen Verhaltensweisen sicherzustellen, dass die Konkurrenzfähigkeit der Organisation erhalten bleibt. Zukünftige Herausforderungen – die sich sowohl durch den Fachkräftemangel als auch durch andere Faktoren ergeben – müssen durch frühzeitige Maßnahmen angegangen werden (Venegas, Söffker & Klingler, 2013, 28). Zu erzielen ist eine stetige Anpassung der strategischen Architektur und der Prozesse an die Vision und Mission der Organisation (Mitsakis, 2014, 5). Der Erfolg der Beteiligung hängt dabei ab von Transparenz, Optimierung von Prozessen, dem Rollenverständnis, der Leistung der Business-Partner sowie vom Verständnis und Definition der Rolle der Business-Partner, die Linienmanagement und oberstes Organisationsmanagement zuschreiben. Ist diese entsprechend ausgeprägt, wird die Möglichkeit der Business-Partner gestärkt, im Bereich der Anpassung von Prozessschnittstellen erfolgreich mitwirken und die beidseitig gewünschten Ergebnisse erzielen zu können (Ibrahim, 2015, 58-59).

Persönliche und fachliche Eignung, Wissen aus den Fachbereichen mit möglichen Optimierungsvorschlägen und Entwicklung einer Business-Partner Toolbox mit entsprechenden Kennzahlen sind erforderlich und wichtig um die Rolle beim Linienmanagement zu stärken und um analytisch basierte sowie innovative Anpassungen zu ermöglichen (Lohmann & Görtz, 2011, 33-34). Aufgrund der vorgeschlagenen Optimierungen haben die Business-Partner die strategische Architektur und Prozesse zu überdenken. Prozesse und bereits vorher geplante Prozessveränderungen, die sich dadurch für das Personalmanagement ergeben, sind anzupassen (Robinson & Robinson, 2005, 160). Das frühe Erkennen der Notwendigkeit von Anpassungsprozessen und darauf aufbauend die erforderlichen fachlichen Voraussetzungen und Kompetenzen der Business-Partner spielen ebenso eine wichtige Rolle wie Fähigkeiten im Bereich des Change Managements (Kalyani & Sahoo, 2011, 282). Unterstützend bezüglich des Prozessmanagements wirkt die vorher im Modell angestrebte gemeinsame Verantwortung (Noda & Bower, 2011, 213-216).

Zum Anpassen von Prozessschnittstellen werden drei Unterstützungsfaktoren gesehen. Diese sind erstens erneut die Beratungskompetenz, zweitens die Verhandlungskompetenz und drittens die Förderung der Leistungsorientierung.

Für diesen Kreislaufbestandteil wird eine Annahme getroffen.

– *Angenommen wird, dass Führungskräfte und Business-Partner bei Anpassungen der Alt-Organisation hinsichtlich Prozessschnittstellen, Rollen und Verantwortlichkeiten eine geringere*

zentrale Themenstellung im Rahmen des Optimierungsprozesses sehen als beim Vorliegen relevanter Informationen zur Organisations- und Organisationsbereichsstrategie und bei Transparenz und Optimierung von Prozessen. Grund für diese Annahme ist, dass die drei Themenstellungen aufeinander aufbauen beziehungsweise dass das Vorhandensein dieser Reihenfolge nach den theoretischen Annahmen eine notwendige Voraussetzung ist (AN75).

Die Annahme wird der Relevanzkategorie 2 (relevant) zugeordnet. Auch diese Einordnung der Relevanz beruht auf der logischen chronologischen Reihenfolge. Für den Aufbau und die Struktur dieses Kreislaufes ist sie relevant.

Im nächsten Kreislaufbestandteil – Qualität und Quantität der Mitarbeiterbesetzung – sind die Anpassungen von Prozessschnittstellen, Rollen und Verantwortlichkeiten zu berücksichtigen, weil sich für ihn Auswirkungen ergeben. Systematische Personalentwicklung und Qualifizierung infolge der Anpassungen sind eine wesentliche Aufgabe des Personalmanagements (Venegas, Söffker & Klingler, 2013, 28), denn „jede Unternehmensstrategie bleibt ohne die Umsetzung durch die passenden, qualifizierten und motivierten Mitarbeiter letztlich nur Theorie“ (Seidenglanz, et.al., 2014, 4).

Anpassungen der Prozessschnittstellen, Rollen und Verantwortlichkeiten haben Auswirkungen, die dann erneut das Strategic Workforce Management in den Vordergrund rücken lassen. Wichtig ist es, die Auswirkungen einer quantitativ und qualitativ unzureichenden Belegschaft zu minimieren (Claßen & Kern, 2010, 178) und Kompetenzen zu entwickeln, die innerhalb dieses Anpassungsprozesses an die neuen Gegebenheiten notwendig sind (McDaniel & D’Egidio, 2010, 471). Das Ausmaß des Fachkräftemangels ist bei diesem Kreislaufbestandteil als externer Einflussfaktor relevant. Die Notwendigkeit der strategischen Weiterentwicklung des Personalmanagements und speziell des Business-Partnerings wird umso deutlicher, je stärker der Fachkräftemangel ausgeprägt ist. Die Relevanz des strategischen Personalmanagements und der strategischen Entwicklung des Business-Partnerings wird erkennbar. Organisationen müssen ein besonderes Augenmerk auf den externen Einflussfaktor und dessen Auswirkungen auf das Humankapital legen um erfolgreich sein zu können (Avedon & Scholes, 2010, 81-83).

Die Build Strategy im Talent Management und dazugehörige Maßnahmen sind aufgrund des Fachkräftemangels und der Business Challenges, die sich dadurch ergeben, voranzutreiben, um den angestrebten Organisationserfolg sicherzustellen (McDaniel & D’Egidio, 2010, 468). Business-Partner haben dabei die „development and application of the relevant measures, both quantitative and qualitative; gathering and interpreting results; utilising this information for strategic advantage“ zu nutzen (Baron & Armstrong, 2005, 1). Die Quantität und Qualität betreffenden Kennzahlen ermöglichen es Kompetenzanalysen durchzuführen und tragen dazu bei, dass die notwendigen Anpassungen von Prozessgegebenheiten realisiert werden können (Brockway, 2007, 32). Zur erfolgreichen Umsetzung ist erforderlich, dass die Anpassungen in Einklang und unter Berücksichtigung der Organisationsstrategie vorgenommen werden (Scott, Rogelberg, & Mattson, 202010, 520-521). Qualität und Quantität der Belegschaft einer Organisation sollten beim Management und seiner Strategie Hauptaugenmerk sein. Die elf bereits dargestellten organisationalen Kompetenzen – „talent, speed, shared mind-set, accountability, collaboration, learning, leadership, customer connectivity, strategic unity, innovation, and efficiency“ (Mitsakis, 2014, 3) – werden damit als zentrale Aspekte anerkannt. Business-Partnern muss bewusst sein, dass sie eine aktive Rolle bei der Entwicklung der Organisationsstrategie haben (Venegas, Söffker & Klingler, 2013, 28).

Für jede Organisationseinheit ist unter Berücksichtigung der strategischen Ausrichtung und Planung zu analysieren, ob die jeweils benötigten Kompetenzen und Fähigkeiten vorhanden sein werden (McDaniel & D'Egidio, 2010, 484-488). Eine systematisch-strategische Analyse ist notwendig um erkennen zu können, an welchen Stellen die in der Organisationsstrategie enthaltenen Projekte und Ziele vollständig umsetzbar sein werden und an welchen Stellen eine Umsetzung nur mit Einschränkungen oder nicht möglich sein wird (Skaržauskiene, 2010, 50). Erfolgversprechend sind die systematisch-strategische Analyse und die darin getroffenen Einschätzungen, wenn eine abteilungsübergreifende Perspektive verwendet wird (Walton, 1999, 480-481).

Zur erfolgreichen Umsetzung einer geplanten Organisationsstrategie ist es essentiell „to have the right organizational capabilities and the right talent, with the right competencies, in the right job, at the right time“ (McDaniel & D'Egidio, 2010, 463). Organisationen können dies durch die Entwicklung sich selbst organisierender Systeme sicherstellen; Ziel ist hier flexibler auf den Fachkräftemangel reagieren zu können und personelle Ressourcen so zu verteilen, dass sie möglichst effektiv genutzt und entwickelt werden können (Dyer & Ericksen, 2005, 184). Die Nutzung strategischer Kennzahlen und Prognosen ist erforderlich um den Resource Based View anwenden zu können, der für eine solche Herangehensweise benötigt wird (Chhinzer & Ghatehorde, 2009, 38-39). Durch eine sich anschließende Gaps-Analyse können mögliche Unterschiede zwischen dem Ist- und dem Soll-Zustand erkannt werden (Robinson & Robinson, 2005, 97-100). Das Einleiten notwendiger personalrelevanter Maßnahmen wird möglich (Avedon & Scholes, 2010, 96-97). Prognosen und gegebenenfalls Erfahrungen, ob diese Lücken geschlossen werden können, haben besonders unter Berücksichtigung des Fachkräftemangels Einfluss auf die strategische Planung von Organisationen (Silzer & Dowell, 2010b, 760). Bei der strategischen Planung müssen bestehende Benchmarks genutzt und regelmäßig kontrolliert werden (Shapiro, 2010, 43) um die Integration verschiedener Bereiche, Maßnahmen und Aktivitäten gewährleisten zu können (Bonn & Fisher, 2005, 730-731). Sind in Folge von zu diesem Zeitpunkt fehlenden und benötigten Personalressourcen Lücken nicht zu schließen, so muss zur Umsetzung der geplanten Organisationsentwicklung und Organisationsstrategie hier eine Anpassung erfolgen (McDaniel & D'Egidio, 2010, 465).

Im nächsten und zugleich letzten Bestandteil dieses Kreislaufes wird dies genauer dargestellt. Notwendigkeit und Relevanz, die Personalabteilung als Ganzes und die Business-Partner im Besonderen in den strategischen Entscheidungsfindungsprozess einzubeziehen, wird deutlich (Khan, 2014, 2). Der Fachkräftemangel als organisationsstrategisch wichtiger Faktor ist ebenfalls anzuerkennen. Er wird zunehmend relevanter, je stärker sich der Fachkräftemangel entwickelt und je mehr Projekte beziehungsweise strategische Aspekte aufgrund des Fachkräftemangels nicht umgesetzt werden können.

Zur Unterstützung der strategisch ausgerichteten Qualität und Quantität wird hier der Unterstützungsfaktor der Stärkung des Employer Brandings (der Arbeitgebermarke) gesehen. Sie kann als Basis für die Personalentwicklung und zur strategischen Reduktion des Fachkräftemangels dienen, was wiederum wichtigen Einfluss auf die Wettbewerbsfähigkeit von Organisationen hat (Porter, 2008, 80-86).

Für diesen Kreislaufbestandteil werden vier Annahmen getroffen.

– *Angenommen wird erstens, dass Führungskräfte und Business-Partner sich auf einem hohen Niveau darüber einig sind, dass Business-Partner bei der Entwicklung und dem Monitoring*

der Personalstrategie eine wichtige Unterstützung leisten (AN76).

Die Annahme wird der Relevanzkategorie 3 (sehr relevant) zugeordnet. Personalstrategie und deren Monitoring sind sehr zentrale und für die Organisation sehr relevante Aufgaben. Für die Entwicklung einer strategischeren Zusammenarbeit und zum Erreichen der von Business-Partnern angestrebten Position ist es sehr relevant, dass beide Seiten in diesen Bereichen eine wichtige Unterstützungsleistung der Business-Partner sehen.

– *Angenommen wird zweitens, dass Business-Partner bei Entwicklung und Monitoring der Personalstrategie sowohl ihre personalwirtschaftliche als auch ihre geschäftsbezogene Kompetenz nutzen (AN77).*

Die Annahme wird der Relevanzkategorie 3 (sehr relevant) zugeordnet. Für eine Personalstrategie, die eine optimale Verbindung zur Organisationsstrategie herstellt, haben Business-Partner sowohl ihre personalwirtschaftlichen als auch ihre geschäftsbezogenen Kompetenzen zu nutzen. Relevant dafür ist auch eine zuvor erzielte intensive und vertrauensvolle Zusammenarbeit mit den Führungskräften; gleiches gilt für die aus dem interdisziplinären Austausch gewonnenen Erkenntnisse.

– *Angenommen wird drittens, dass Business-Partner ein ausgeprägtes Maß an geschäftsbezogenen Kompetenzen und Change Management Kompetenzen haben um eine strategischere Mitarbeiterbesetzung bezüglich Qualität und Quantität umsetzen zu können (AN78).*

Die Annahme wird der Relevanzkategorie 3 (sehr relevant) zugeordnet. Bei Business-Partnern sind im Hinblick auf die strategisch qualitative und quantitative Mitarbeiterbesetzung ausgeprägte geschäftsbezogene und Change Management Kompetenzen erforderlich. Ihr Einsatz ist auch im Rahmen von Personalentwicklung und Humankapitalmanagement geboten; nur so ist langfristig und strategisch die Mitarbeiterbesetzung im qualitativen und quantitativen Bereich sicherzustellen. Diese Sicherstellung ist zudem ein wichtiger Aspekt um Führungskräfte davon zu überzeugen, dass die angestrebte strategische Partnerschaft auf Augenhöhe auch für Führungskräfte von Vorteil ist. Überzeugende Ergebnisse sind hierfür besonders hilfreich.

– *Angenommen wird viertens letztlich, dass sich Business-Partner in Krisenzeiten mit der Stärkung des Employer Brandings (Arbeitgebermarke) intensiv beschäftigen um weiterhin als attraktiver Arbeitgeber gesehen zu werden und um dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken (AN79).*

Die Annahme wird der Relevanzkategorie 2 (relevant) zugeordnet. Beschäftigung mit Employer Branding (der Arbeitgebermarke) ist für Business-Partner in Zeiten eines sich ausweitenden Fachkräftemangels eine relevante Aufgabe um im „War for Talent“ beziehungsweise im „War for Employees“ weiter als attraktiver Arbeitgeber gesehen zu werden. Das Mitarbeiterpotential der Organisation und die damit verbundene Möglichkeit der Einstellung von Personal nehmen starken Einfluss auf das personalwirtschaftliche Potential und damit das Humankapital der Organisation zu nachfolgenden Zeitpunkten.

Im letzten Kreislaufbestandteil des letzten Kreislaufes benötigen Business-Partner zusätzlich zu den Kompetenzen und Fähigkeiten und dem beschriebenen Willen eine Organisationskultur zu gestalten das Verständnis des Linienmanagements dafür, dass Talent Management durch den

Fachkräftemangel zu einem erfolgskritischen Faktor wird und er im Strategieprozess eine wichtige Rolle spielen muss (Khan, 2014, 3). Wird der Fachkräftemangel im Strategieprozess ausreichend berücksichtigt, kann zu dessen Bewältigung beigetragen und sichergestellt werden, dass benötigte und für den Organisationserfolg entscheidende Kompetenzen und Fähigkeiten entwickelt werden. Zugleich wird eine entsprechende Verhaltensbasis in Organisationen gelegt (Mitsakis, 2014, 3). Business-Partner und Linienmanagement haben sich daher verstärkt an Erfolgspotentialen zu orientieren; diese haben die strategische Planung und zusätzlich die angestrebte Umsetzung der formulierten Ziele zu beinhalten (Victoria & Jenica, 2008, 1223). Zu verfolgen ist dabei ein Capability Ansatz mit dem primären Ziel, vorhandenes Humankapital, Kompetenzen und Entwicklungsmöglichkeiten zu nutzen (Robinson & Robinson, 2005, 17-21). Wegen der langfristigen Herausforderung und Planung ist proaktive strategische Personalarbeit ins Zentrum zu rücken und die Organisationsstrategie am Fachkräftemangel auszurichten (Mitsakis, 2014, 4); dieser ist hier limitierender Faktor. Orientierung am Fachkräftemangel ist vor allem dann möglich, wenn Business-Partner strategische Kennzahlen für die Führungsebene der Organisation bereitstellen (Robb, 2011, 109-111) und ihre strategischen Absichten und die Notwendigkeit dessen deutlich äußern (Bungay, 2011, 133-134).

Durch die Darstellung der Kennzahlenanalyse erreichen Business-Partner, dass das Linienmanagement die Ausrichtung der Organisationsstrategie am Fachkräftemangel und auf der Basis vorhandener Kompetenzen als sinnvoll anerkennen (Adams, 2011, 32). Dies führt auch zur Vermeidbarkeit einer Lücke zwischen strategischer Planung und Umsetzbarkeit (Robinson & Robinson, 2005, 97-102). Voraussetzung ist hier, dass Business-Partner den Fachkräftemangel als organisationalen Beschränkungsfaktor so darstellen, dass Auswirkungen des Fachkräftemangels und dadurch hervorgerufene Probleme erkannt werden. Unter Berücksichtigung strategischer und systematischer Zusammenhänge sind Entscheidungen zu treffen durch die erfolgversprechende Maßnahmen eingeleitet werden können (Burkett, 2005, 97-102).

Business-Partnern und Linienmanagement muss aufgrund der neuen Herausforderungen bei Entscheidungsfindungsprozessen in der Strategieformulierung bewusst sein, dass Auswirkungen des Fachkräftemangels und mögliche Entwicklungsmöglichkeiten im Talent Management – besonders im Bereich der Personalentwicklung (Yost & Plunkett, 2010, 333-334) und der Nachfolgeplanung – relevante Aspekte sind (Rothwell, 2010a, 118-123). Werden diese in der Strategieformulierung ausreichend berücksichtigt entsteht Übereinstimmung zwischen strategisch geplanten und realisierbaren Projekten unter Berücksichtigung der dafür benötigten Kompetenzen; Umsetzungsrisiken werden dadurch minimiert (Mitsakis, 2014, 4). Die Umsetzbarkeit der strategischen Planung ist gesichert. Um diese zusätzlich einschätzen und überprüfen zu können sind Stresstests durchzuführen, was wiederum Business-Partnern und Führungskräften des Linienmanagements relevante Informationen liefert. Aus ihnen lassen sich Handlungsmaßnahmen oder notwendige Anpassungen bei der Organisationsstrategie ableiten (Simons, 2010, 100). Detaillierte Analyse lässt Projekte und Ziele erkennbar werden, die unter den gegebenen Umständen und Auswirkungen des Fachkräftemangels für eine Organisation zu priorisieren sind (Suder & Killius, 2011, 45). Ulrich et.al. kommen zu dem Schluss, dass „by building organizations to drive business results, being a Credible Activist to build reputation, acting as a Strategic Positioner to serve external stakeholders, and navigating paradox to deliver business performance, the HR profession can respond to future opportunities“ (Ulrich, et.al., 2017, 50).

Die Rolle der Business-Partner und die strategische Entwicklung des Personalmanagements werden damit als entscheidende Aspekte zur Bewältigung der zukünftigen Herausforderungen

gesehen. Dies trifft – wie dargestellt – insbesondere auf Organisationen im MINT-Bereich zu; dort ist der Fachkräftemangel ein limitierender und erfolgskritischer Entwicklungsaspekt (Baron & Armstrong, 2008, 1-2). Zur Reduktion zukünftiger Auswirkungen des Fachkräftemangels ist die Organisationsstrategie des Personalbereichs entscheidend – inklusive des Inhalts und der dafür notwendigen Prozesse –; gleiches gilt für die gemeinsame Herangehensweise der Business-Partner und des Linienmanagements bei organisationaler und funktionaler Planung und Umsetzung (Dyer, 1984, 156-161). Von Business-Partnern und Führungskräften sind auch Aspekte des Organizational Behavior zu berücksichtigen um die Ausrichtung der Organisationsstrategie am Fachkräftemangel letztendlich auch erreichen zu können. Durch solche Veränderung in der Planung der Organisationsstrategie entstehen innerhalb von Organisationen und beim Organisationsverhalten Reaktionen, die dafür unterstützend oder erschwerend sind (Davis & Barnett, 2010, 355-356). Auch die Organisationskultur ist hier von Einfluss (Robinson & Robinson, 2005, 64-66).

Zum Ausrichten der Organisationsstrategie am Fachkräftemangel sind für die Business-Partner mehrere Unterstützungsfaktoren hilfreich. Diese sind Führungsfähigkeit, Maßnahmen zur Weiterentwicklung der Organisationskultur und die Kompetenz Organisationsbereichsstrategien in Personalthemen und Maßnahmen zu übersetzen, vor allem in Zeiten der beschriebenen Herausforderungen durch den Fachkräftemangel.

Für diesen Kreislaufbestandteil werden drei Annahmen getroffen.

– *Angenommen wird erstens, dass Business-Partner die für die Ausrichtung der Organisationsstrategie am Fachkräftemangel notwendigen Kompetenzen für wichtig erachten (AN80).*

Die Annahme wird der Relevanzkategorie 3 (sehr relevant) zugeordnet. Die zur Ausrichtung der Organisationsstrategie am Fachkräftemangel notwendigen Kompetenzen müssen von Business-Partnern als sehr relevant angesehen werden. Nur so kann die erforderliche Ausrichtung der Organisationsstrategie am Fachkräftemangel gelingen und Führungskräfte von einer solchen Ausrichtung überzeugt werden. Gegenwärtig wird die Personalstrategie an der Organisationsstrategie ausgerichtet. Der fortschreitende Fachkräftemangel erfordert bei der Erstellung der Organisationsstrategie eine immer stärkere Berücksichtigung des Humankapitals der Organisation. Die Notwendigkeit die Organisationsstrategie an der Personalstrategie auszurichten wird mit sich ausweitenden Auswirkungen des Fachkräftemangels verstärkt.

– *Angenommen wird zweitens, dass Führungskräfte die benötigten Kompetenzen bei Business-Partnern und hierbei besonders die strategische Kompetenz nur bedingt beziehungsweise in einem sehr geringen Umfang sehen (AN81).*

Die Annahme wird der Relevanzkategorie 1 (weniger relevant) zugeordnet. Bisher haben Führungskräfte und Linienmanagement strategische Aufgaben vornehmlich als ihren eigenen Aufgabenbereich gesehen; gegenwärtig spielt nur in wenigen Fällen die strategische Kompetenz der Business-Partner eine relevante Rolle. Steigen sollten die Werte allerdings mit den zunehmenden Auswirkungen des Fachkräftemangels.

– *Angenommen wird drittens, dass Business-Partner die notwendigen Kompetenzen und persönlichen Eigenschaften haben, um die Ausrichtung der Organisationsstrategie am Fachkräftemangel vollziehen zu können (AN82).*

Die Annahme wird der Relevanzkategorie 3 (sehr relevant) zugeordnet. Zur Ausrichtung der Organisationsstrategie an der Personalstrategie sind für Business-Partner Kompetenzen und persönliche Eigenschaften von besonderer Relevanz. Nur wenn sie vorhanden sind kann bei Führungskräften die Überzeugung entstehen, strategischen Einfluss an die Business-Partner abzugeben, sie als Partner auf Augenhöhe zu akzeptieren und mit ihnen gemeinsam und gleichberechtigt an zentralen strategischen Aufgaben zu arbeiten. Führungskräfte müssen auf strategische und personalwirtschaftliche Kompetenzen der Business-Partner vertrauen und eine hohe Unterstützungsleistung der Business-Partner anerkennen.

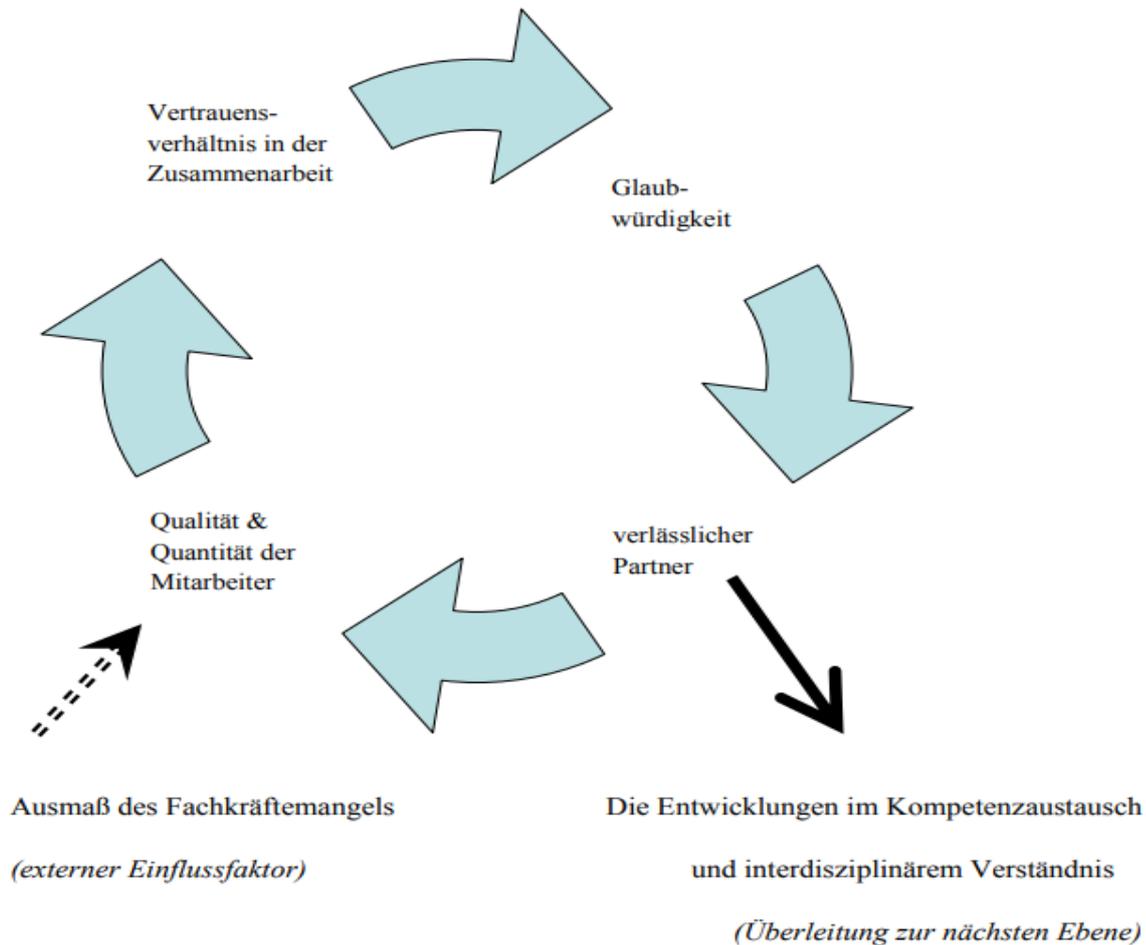
Bei der strategischen Entwicklung der Organisation und den darin enthaltenen Strategiefindungsprozessen besteht für Business-Partner im Rahmen der Entwicklung einer Herangehensweise die Notwendigkeit ihr Wissen und ihre Erfahrung aus den Bereichen des Strategic Positioners und des Paradox Navigators zu nutzen. Sie können damit einen Beitrag dazu leisten eine Vision für die Organisation zu gestalten und sie im Rahmen der Organisationsentwicklung auch umzusetzen (Ulrich, et.al., 2017, 155). Die gewonnenen Erkenntnisse veranlassen sich erneut mit der strategischen Entwicklung des Business-Partnerings auseinanderzusetzen. Der Kreislauf schließt sich hierdurch und beginnt von vorne. Durch zusätzliche Anpassungen und Entwicklung des strategischen Business-Partnerings wird positiv auf den limitierenden Faktor Fachkräfte eingewirkt. Weitere strategische Ziele der Organisation können umgesetzt werden, weil Fortschritte und bessere Ergebnisse durch strategisches Personalmanagement und besonders im Bereich der strategischen Personalentwicklung erreicht werden und die Umsetzung erleichtert wird.

Für diesen Entwicklungsprozess und die dabei angestrebten Ergebnisse und Ziele wird Zeit benötigt; der Kompetenzbereich des Paradox Navigators spielt hier eine wichtige Rolle. Geplante und zuvor gefährdete Projekte werden durch positive Entwicklungen beim limitierenden Faktor Fachkräfte beziehungsweise durch Reduktion der Auswirkungen des Fachkräftemangels wieder umsetzbar; gegebenenfalls lassen sich durch mögliche Anpassungen vorher nicht realisierbare Projekte umsetzen. Die für die Entwicklung des strategischen Business-Partnerings gewonnen Informationen und neuen Möglichkeiten können in die Organisationsstrategie und die Organisationsbereichsstrategie – und damit im zweiten Schritt dieses Kreislaufes – genutzt werden.

3.1.3.6. Überblick, Darstellung und Zusammenfassung der fünf Systemkreisläufe

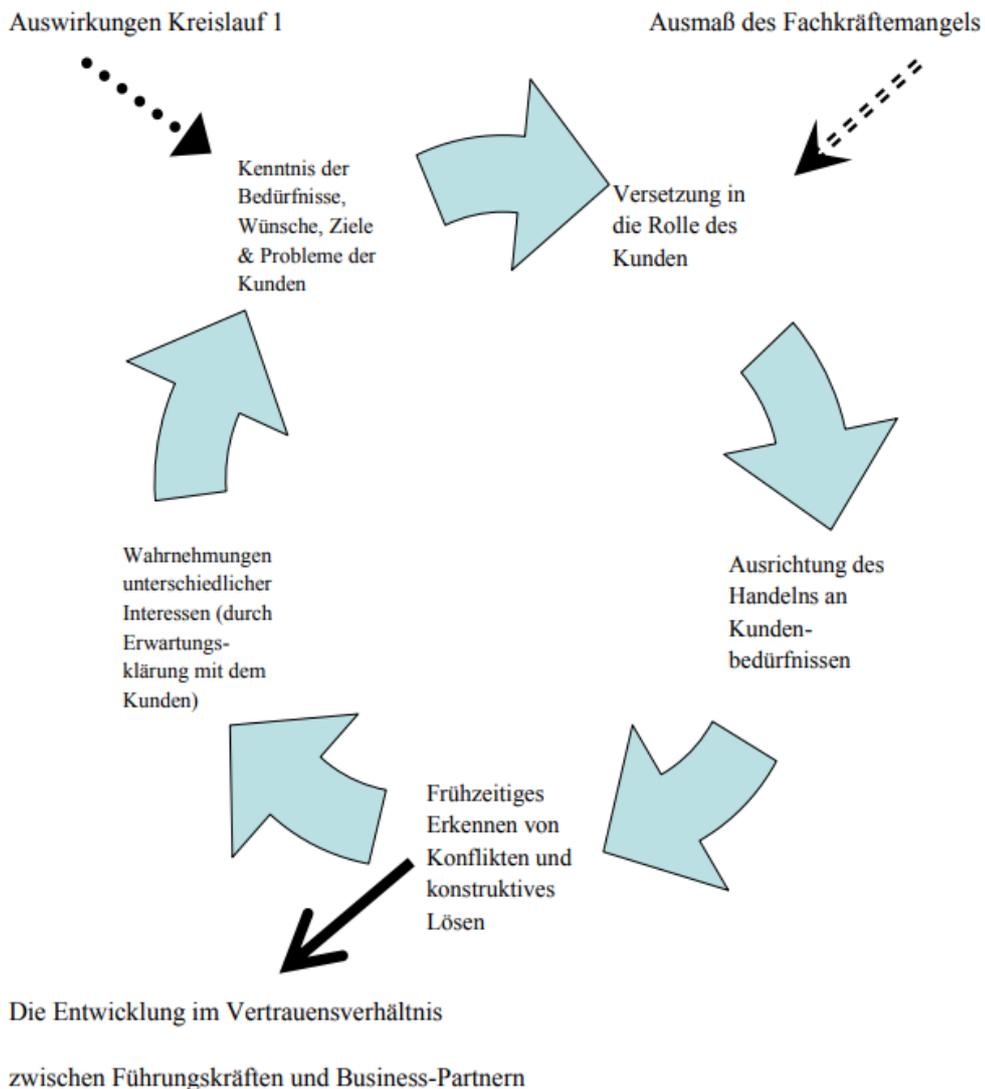
Im Folgenden werden die fünf angenommenen Systemkreisläufe nochmals nacheinander dargestellt. Der Aufbau des dargestellten Gesamtmodells wird knapp zusammengefasst.

Kreislauf 1: Die Entwicklung der Zusammenarbeit in der operativen Arbeit



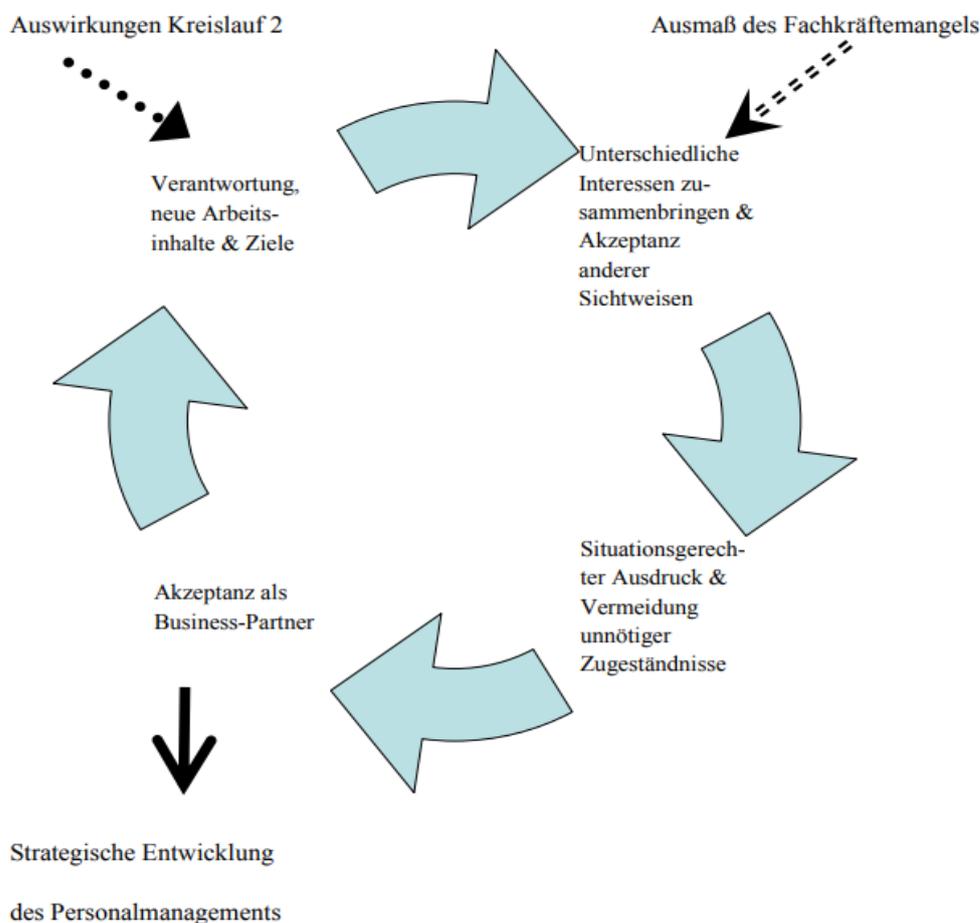
Im ersten Kreislauf wird angenommen, dass das Ausmaß des Fachkräftemangels als externer Einflussfaktor Auswirkungen auf Qualität und Quantität der Mitarbeiter hat. Dies wiederum hat im nächsten Kreislaufbestandteil Einfluss auf das Vertrauensverhältnis in der Zusammenarbeit zwischen Business-Partnern beziehungsweise der Personalabteilung und den Fachabteilungen. Beeinflusst werden in den nächsten zwei Kreislaufbestandteilen dadurch die Glaubwürdigkeit und die Einschätzung als verlässlicher Partner. Diese Einschätzung hat wiederum Auswirkungen auf Qualität und Quantität der Mitarbeiter im ersten Kreislaufbestandteil, weil sie Auswirkungen auf die Zusammenarbeit hat. Die Entwicklung im Kompetenzaustausch und im interdisziplinären Verständnis im zweiten Kreislauf kann nur auf der Basis der Einschätzung eines verlässlichen Partners erfolgen; verlässliche Zusammenarbeit ist eine notwendige Voraussetzung.

Kreislauf 2: Die Entwicklung im Kompetenzaustausch und im interdisziplinären Verständnis



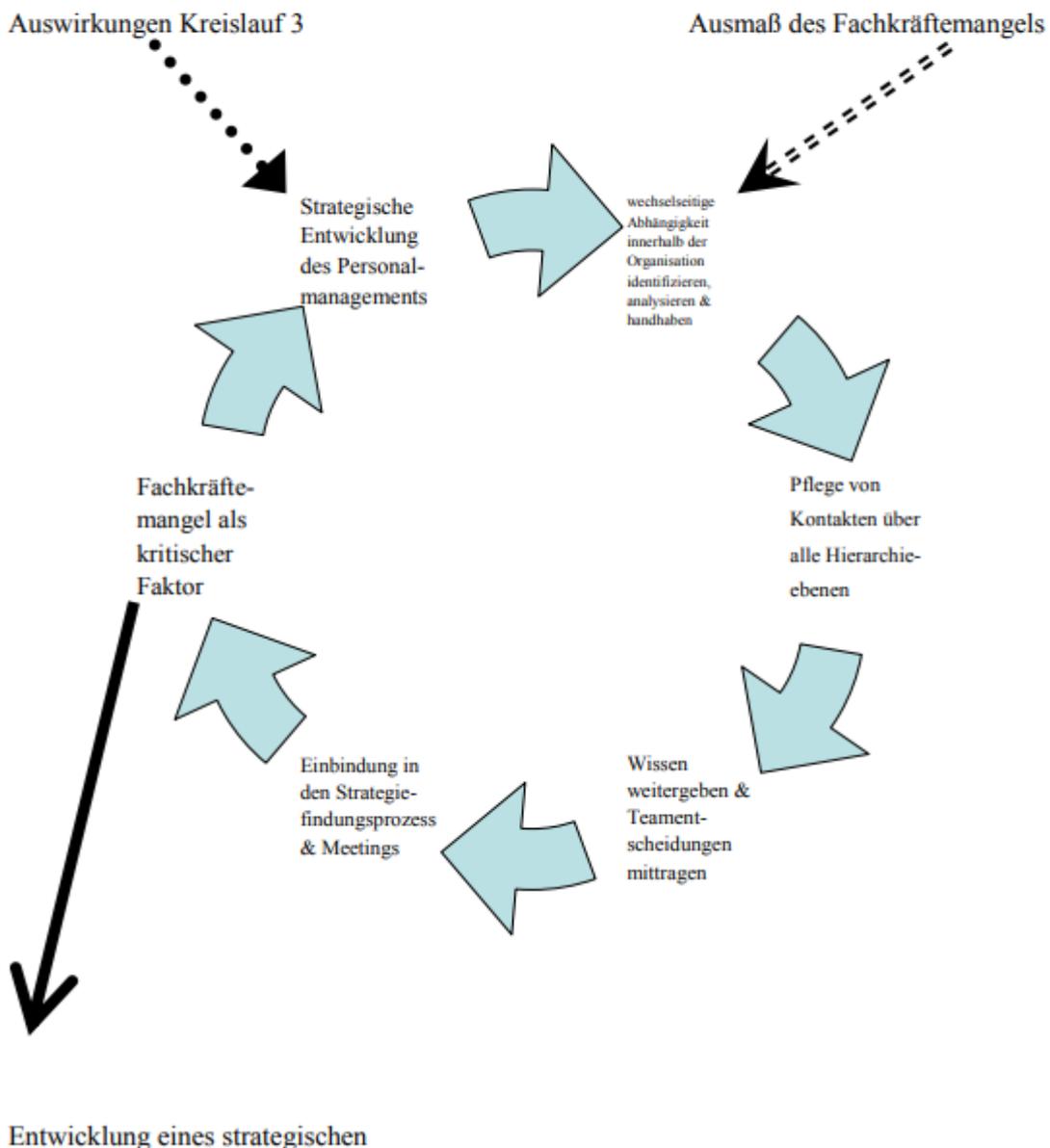
Aufbauend auf der Zusammenarbeit in der operativen Arbeit im ersten Kreislauf kann die Entwicklung im Kompetenzaustausch und dem interdisziplinären Verständnis vorangetrieben werden. Basierend auf der verlässlichen Partnerschaft im ersten Kreislauf können Kenntnisse, Bedürfnisse, Wünsche, Ziele und Probleme des Kunden von den Business-Partnern erkannt werden. Sie können sich anschließend im zweiten Kreislaufbestandteil in die Rolle des Kunden versetzen; das Ausmaß des Fachkräftemangels als externer Einflussfaktor ist hier von Bedeutung. Wenn Versetzung in die Rolle des Kunden möglich ist, kann Ausrichtung des Handelns an den Kundenbedürfnissen im dritten Kreislaufbestandteil erfolgen. Durch diesen Entwicklungsprozess können im vierten Kreislaufbestandteil Konflikte frühzeitig erkannt und konstruktiv gelöst werden. Eine Überleitung zum dritten Kreislauf entsteht. Hier steht die Entwicklung des Vertrauensverhältnisses zwischen Führungskräften und Business-Partnern im Mittelpunkt, eine intensivere Zusammenarbeit und strategischere Ausrichtung gewinnt an Bedeutung. Durch frühzeitiges Erkennen von Konflikten und Angehen konstruktiver Lösungen wird es im letzten Kreislaufbestandteil möglich, unterschiedliche Interessen durch Erwartungsklä rung mit dem Kunden leichter zu erkennen. Die Kenntnis über Bedürfnisse, Wünsche, Ziele und Probleme der Kunden – erster Kreislaufbestandteil – wird gestärkt.

Kreislauf 3: Die Entwicklung im Vertrauensverhältnis zwischen Führungskräften und Business-Partnern



Basierend auf den vorherigen Entwicklungen und der Theorie Ulrichs entstehen für Business-Partner veränderte Verantwortungen, neue Arbeitsinhalte und Ziele im ersten Kreislaufbestandteil. Zwischen Business-Partnern, welche eine langfristig orientierte Ausrichtung des (strategischen) Personalmanagements und eine langfristige Entwicklung anstreben, und Führungskräften, welche oftmals eine andere Sichtweise haben, bestehen im nächsten, dem zweiten Kreislaufbestandteil unterschiedliche Interessen; sie sind zusammen zu bringen. Eine Entwicklung der Akzeptanz anderer Sichtweisen ist dabei erforderlich. Diese stärkt im nächsten, dem dritten Kreislaufbestandteil den situationsgerechten Ausdruck und die Vermeidung unnötiger Zugeständnisse. Das Vertrauensverhältnis wird insgesamt verbessert. Ein solches ist wichtige Grundlage für die Akzeptanz der Business-Partner im letzten, dem vierten Kreislaufbestandteil dieses Kreislaufes. Auf einer solchen Basis ist die strategische Entwicklung des Personalmanagements und damit der Übergang in den nächsten Kreislauf gegeben. Zudem wird es durch Akzeptanz als Business-Partner möglich, die im ersten Kreislaufbestandteil beschriebenen neuen Verantwortungen, Arbeitsinhalte und Ziele umzusetzen.

Kreislauf 4: Die strategische Entwicklung des Personalmanagements



Entwicklung eines strategischen

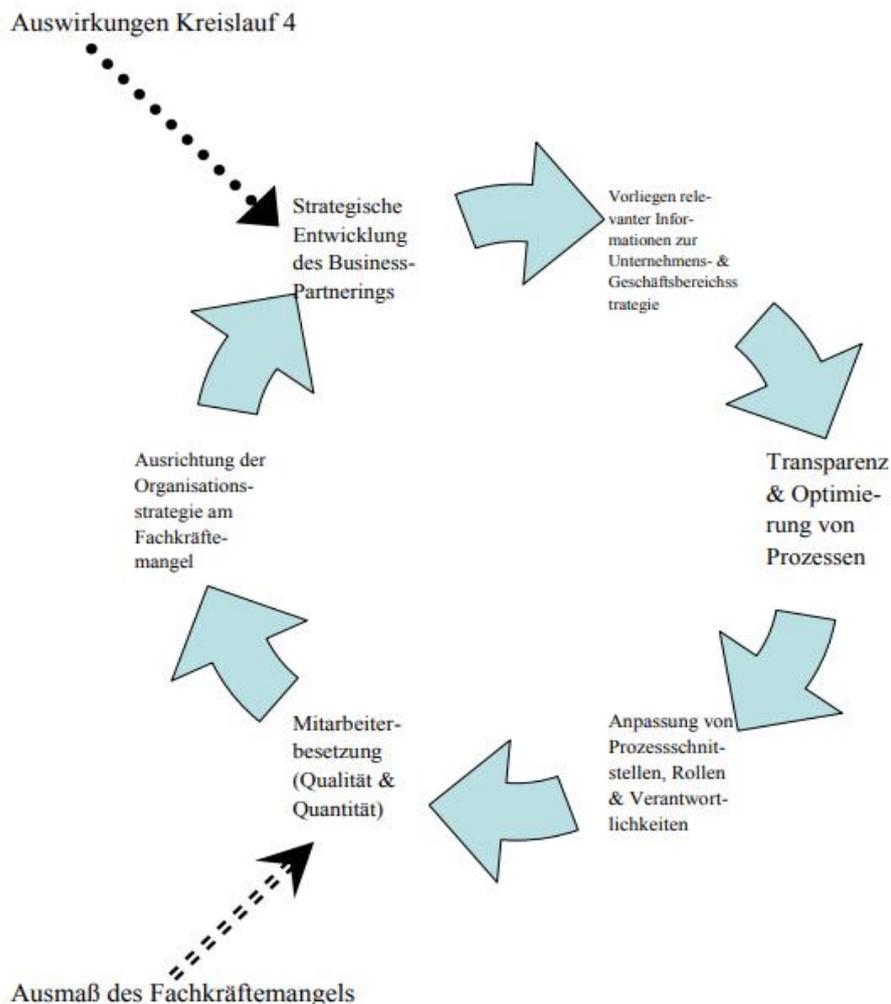
Business-Partnering Prozesses

(Formulierung von Anforderungen an Business-Partnering)

Aufbauend auf der vorherigen Entwicklung kann die strategische Entwicklung des Personalmanagements vorangetrieben werden. Im Hinblick auf das Ausmaß des Fachkräftemangels ist dabei besonders relevant, wechselseitige Abhängigkeit innerhalb der Organisation im zweiten Kreislaufbestandteil zu identifizieren, zu analysieren und handzuhaben. Auf Grundlage des nächsten, dritten Kreislaufbestandteils – Pflege von Kontakten über alle Hierarchieebenen hinweg – können im darauf nachfolgenden vierten Kreislaufbestandteil Wissen weitergegeben und Teamentscheidungen mitgetragen werden. Im vorletzten, dem fünften Kreislaufbestandteil dieses Kreislaufes erfolgt dann die Einbindung in den Strategiefindungsprozess und dazugehörige Meetings. Dadurch wird die Anerkennung des Fachkräftemangels als kritischer Faktor – sechster Kreislaufbestandteil – ermöglicht, die

strategische Entwicklung des Personalmanagements im ersten Kreislaufbestandteil gestärkt. Weiter kann die strategische Entwicklung des Business-Partnerings und damit der letzte Kreislauf des Gesamtsystems einsetzen.

Kreislauf 5: Die strategische Entwicklung des Business-Partnerings



Zur Eindämmung der Auswirkungen des Fachkräftemangels rückt die Notwendigkeit der strategischen Entwicklung des Business-Partnerings in den Vordergrund; dabei hat eine langfristige und strategische Ausrichtung einzusetzen. Hierbei ist die Nutzung vorliegender Informationen zur Organisations- und Organisationsbereichsstrategie im zweiten Kreislaufbestandteil hilfreich. Auf dieser Basis können im darauf folgenden, dem dritten Kreislaufbestandteil Prozesse transparent dargestellt und optimiert werden. Prozessschnittstellen, Rollen und Verantwortlichkeiten werden dabei im dann darauf folgenden vierten Kreislaufbestandteil angepasst. Im weiteren darauf folgenden, dem fünften Kreislaufbestandteil zeigen sich die sich ergebenden Auswirkungen auf die langfristige und strategische Mitarbeiterbesetzung bezüglich Qualität und Quantität; diese wird zudem vom Ausmaß des Fachkräftemangels beeinflusst. Im letzten, dem sechsten Kreislaufbestandteil kann hierauf aufbauend die Ausrichtung der Organisationsstrategie am Fachkräftemangel erfolgen. Nochmals gestärkt wird dadurch die im ersten Kreislaufbestandteil beschriebene Notwendigkeit, die strategische Entwicklung des Business-Partnerings voranzutreiben.

Der Aufbau des Gesamtsystems mit seinen fünf Kreisläufen ermöglicht es entsprechend der Systemtheorie nach Senge, dass die einzelnen Kreisläufe in sich kontinuierlich fortlaufend sind; sie sind in sich geschlossen und werden von außen durch den externen Einflussfaktor Fachkräftemangel beeinflusst. Durch Übergänge und sich daraus ergebende Verbindungen zwischen zwei Kreisläufen ist auch das Gesamtsystem insgesamt fortlaufend. Die Auswirkungen und Entwicklungen der Kreisläufe können sich damit kreislaufübergreifend beeinflussen. Durch den gewählten Aufbau werden auch die Hierarchieebenen eines Gesamtsystems berücksichtigt.

3.2. Durchführung der Untersuchung

Die dargestellten Kreisläufe und die darin enthaltenen Entwicklungen werden im Folgenden auf der Datengrundlage der Studie von Lohmann und Görtz untersucht; in ihr wurden Business-Partner und Linienmanagement getrennt zu den einzelnen Aspekten befragt. In der Untersuchung werden Angaben und Einschätzungen beider Seiten jeweils gegenübergestellt.

3.2.1. Die systemtheoretischen Annahmen und die verbundenen Kreisläufe

Die Durchführung der Untersuchung folgt dem beschriebenen Ansatz, der inhaltlichen Verlaufsbeschreibung, dem angenommenen Verlauf der systemtheoretischen Annahmen und damit den dargestellten Kreisläufen und deren Kreislaufbestandteilen Schritt für Schritt. Die an vielen Stellen im Gesamtsystem aufgezeigten beziehungsweise vermuteten Auswirkungen des externen Einflussfaktors Fachkräftemangel können bei der Durchführung der Untersuchung aus verschiedenen Gründen nicht genauer berücksichtigt werden. Spezifische Studien hierzu sind nicht vorhanden. Die durch Studien belegte progressive Entwicklung des Fachkräftemangels im MINT-Bereich und die unterschiedliche Entwicklung auf verschiedenen Qualifikationsniveaus verhindern ebenfalls eine genauere Berücksichtigung im dargestellten Modell. Eine valide Erhebung solcher Daten ist aus diesen Gründen und aufgrund des notwendigen Entwicklungsprozesses innerhalb des dargestellten Modells nicht möglich. Der Einfluss der Auswirkungen des Fachkräftemangels wird allerdings bei der Auswertung und besonders bei der Interpretation relevant sein. Begonnen wird mit dem ersten Kreislauf – Entwicklung der Zusammenarbeit auf operativer Ebene.

3.2.2. Die Entwicklung der Zusammenarbeit in der operativen Arbeit

Entwicklung und Auswirkungen des Fachkräftemangels im MINT-Bereich haben direkte Auswirkungen auf die operative Arbeit in Organisationen. Zusammenarbeit beziehungsweise gemeinsame Reaktionen der Business-Partner und des Linienmanagements sind erforderlich. Auswirkungen und Entwicklung des Fachkräftemangels im MINT-Bereich können Business-Partner, Linienmanagement und Organisationen als Ganzes in eine Situation führen, die mit Krisenzeiten vergleichbar ist. „Zur Sicherung ihrer Zukunftsfähigkeit war und ist es für Unternehmen daher von enormer Bedeutung, die richtigen Talente im Unternehmen zu halten und weiterzuentwickeln. Führungskräfte und HR-Businesspartner mussten daher kluge Ansätze finden, um das Personal im Unternehmen sinnvoll an die Marktgegebenheiten anzupassen“ (Lohmann & Görtz, 2011, 21). In Zeiten eines sich ausweitenden Fachkräftemangels hat das

Gesagte – wenn auch unter leicht veränderten Rahmenbedingungen – ebenso eine zentrale Bedeutung wie die Aussage „dem Personalbereich kam in dieser Ausnahmesituation [der Krise und der Rezession] eine Schlüsselposition zu, die er bis heute einnimmt“ (Lohmann & Görtz, 2011, 21). Vermutet werden kann, dass die Ergebnisse der Studie von Lohmann und Görtz zur Bedeutung der Rolle der Business-Partner in Krisenzeiten auf die Situation, die Entwicklung und die Auswirkungen des Fachkräftemangels vergleichbar sind beziehungsweise übertragen werden können. Hierfür spricht, dass „die HR-Businesspartner [...] durch ihr Management der aktuellen Krise deutlich an Ansehen gewonnen [haben] und [...] ihre unternehmensinterne Position festigen [konnten.] Ihr Wertbeitrag wurde wertgeschätzt und deutlicher wahrgenommen, ihre Rolle hat insgesamt an Bedeutung gewonnen und ihre Dienstleistungen wurden stärker nachgefragt“ (Lohmann & Görtz, 2011, 21). Beides zeigen auch die Ergebnisse der Studie. Die Selbsteinschätzung der Business-Partner bezüglich ihres stärkeren Wertbeitrages ist mit 93,3% sehr hoch, die Einschätzung des Geschäftsbereiches ist mit 80,6% ebenfalls hoch. Rund drei Viertel (73,3%) der Business-Partner sehen einen Bedeutungsgewinn ihrer Rolle. Im Geschäftsbereich wird dies in 56,3% der Fälle gesehen. Sieben von zehn (70,0%) Business-Partnern geben an, dass ihr Wertbeitrag deutlicher wahrgenommen wird; im Geschäftsbereich wird dies nur von rund der Hälfte (46,9%) der befragten Personen gesehen. Bei Selbsteinschätzung der Business-Partner und der Wahrnehmung ihres Geschäftsbereiches ergeben sich zwischen ihnen mit 23,1%-Punkten Differenz schon deutliche Unterschiede. Bei der stärkeren Nachfrage der Dienstleistungen der Business-Partner ergibt sich im Verhältnis zu den Geschäftspartnern mit 36,4%-Punkten eine noch größere Differenz. Business-Partner bestätigen dies zu 83,3%; der Geschäftsbereich ist mit ebenfalls 46,9% nur zu rund der Hälfte dieser Meinung (Lohmann & Görtz, 2011, 21) – siehe Abbildung A148. Dass es in Krisenzeiten zu einer Stärkung der Position, des Einflusses und damit der Rolle der Business-Partner kommt kann als anerkannt gesehen werden (Lohmann & Görtz, 2011, 21). Die Studie von Lohmann und Görtz – basierend unter anderem auf der Frage: „in welchem Umfang bearbeitet der HR-Businesspartner folgende Aufgaben in Zeiten der Krise?“ – und die Ergebnisse dieser Studie werden in der Arbeit benutzt um die einzelnen Kreisläufe und ihre Bestandteile sowie ihre Unterstützungsfaktoren darzustellen. Bei Auswertung und Interpretation werden sie gleichfalls integriert und verwendet.

Die Angaben der Business-Partner und des Linienmanagements zum ersten Kreislauf sind in der Abbildung A149 und die Angaben zu den Unterstützungsfaktoren beider Seiten sind in der Abbildung A150 dargestellt.

Quantität und Qualität der Kompetenzen in der Belegschaft sowie der Bereich der Rekrutierung spielen in der Zusammenarbeit – wie dargestellt – eine wichtige Rolle. Auf die in der Studie von Lohmann und Görtz gestellte Frage mit welchen zentralen Themenstellungen sich Business-Partner im Rahmen des Optimierungsprozesses beschäftigen, geben Führungskräfte beziehungsweise Linienmanagement zu 68,8% den Bereich der Qualität der Mitarbeiter und zu 50,0% den der Quantität der Mitarbeiter an. Die Business-Partner selbst geben an, dass sie sich zu 71,4% mit der Qualität und zu 57,1% mit der Quantität der Mitarbeiter beschäftigen, wodurch sie jeweils höhere Werte (2,6% beziehungsweise 7,1%-Punkte) erreichen (Lohmann & Görtz, 2011, 17).

Um die Auswirkungen des Fachkräftemangels bewältigen zu können beziehungsweise gemeinsam anzugehen ist in der Zusammenarbeit ein gegenseitiges Vertrauensverhältnis beider Seiten

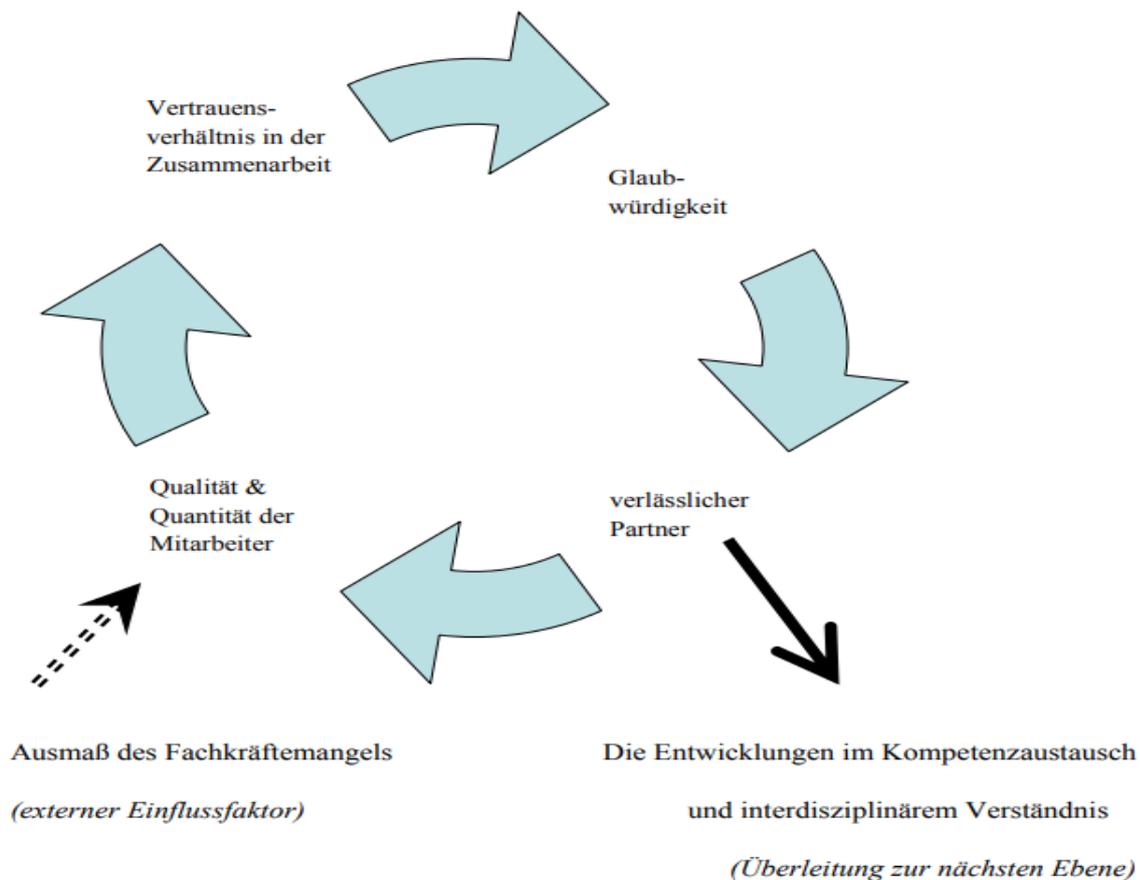
notwendig. Verwendet hierzu werden die Angaben beider Beteiligten auf die Frage nach dem Verbindlichkeitsbewusstsein beziehungsweise der Verlässlichkeit. Führungskräfte werden in der Studie gefragt: In welchem Maße bringt der HR Business-Partner folgende persönlichen Eigenschaften ein?, wohingegen Business-Partner gefragt werden: Wie bewerten Sie die Wichtigkeit folgender persönlicher Eigenschaften zur Bewältigung der Aufgaben des Business-Partners? Nur rund die Hälfte der Führungskräfte (51,6%) ist davon überzeugt, dass Business-Partner diese persönliche Eigenschaft mitbringen. Rund zwei Drittel der Business-Partner (67,7%) erachten diese Eigenschaft als wichtig (Lohmann & Görtz, 2011, 14). Als erster Unterstützungsfaktor für diesen Kreislaufbestandteil wird die Rekrutierung und Personalauswahl gesehen. Auf die an beide Seiten gestellte Frage nach den Gebieten, in denen Business-Partner Unterstützung leisten, nennen 96,6% der Führungskräfte und 93,5% der Business-Partner die Rekrutierung und Personalauswahl. Als zweiter Unterstützungsfaktor wird das Gebiet des Personalcontrollings gesehen. Führungskräfte sehen hier zu 78,1% und Business-Partner selbst zu 66,7% eine geleistete Unterstützung (Lohmann & Görtz, 2011, 19).

Bei gleicher Fragestellung wie bei Verbindlichkeitsbewusstsein und Verlässlichkeit geben bezüglich der Glaubwürdigkeit – dem dritten Teilaspekt dieses Kreislaufes – 71,0% der Führungskräfte an, dass Business-Partner diese persönliche Eigenschaft einbringen. 82,8% der Business-Partner äußern, dass sie diese als wichtige Eigenschaft zur Bewältigung der eigenen Aufgaben benötigen. Wieder liegt ein deutlicher Unterschied von über 10%-Punkten vor (11,8%-Punkte). Als einer von zwei Unterstützungsfaktoren für Glaubwürdigkeit wird die Entwicklung von Controlling Kennzahlen/ KPIs genutzt. Dies haben Lohmann und Görtz mit der Frage: „in welchem Umfang bearbeitet der HR-Businesspartner folgende Aufgaben in Zeiten der Krise?“ untersucht. Im Geschäftsbereich gibt es eine Zustimmung von 25,8%, bei Business-Partnern liegt eine Zustimmung bei jedem fünften (20,0%) vor (Lohmann & Görtz, 2011, 22). Diese Daten werden deshalb gewählt, da sich der Fachkräftemangel – wie dargestellt – auf die Tätigkeiten der Organisation auswirkt und in Zeiten der Krise Anpassungen beim Personalcontrolling vorgenommen werden müssen. Der zweite Unterstützungsfaktor zur Verbesserung der Glaubwürdigkeit ist die Steigerung der Datenqualität. Hier werden beide Seiten gefragt, für wie wichtig sie dies zur Erfüllung der Kundenzufriedenheit erachten. Knapp mehr als jede fünfte (21,9%) Führungskraft und knapp mehr als ein Drittel (34,5%) der Business-Partner sehen dies als relevant an.

Bei der Frage in welchem Ausmaß Aussagen zum Rollenprofil der Business-Partner zutreffen, geben 64,5% der Führungskräfte und 74,2% der Business-Partner an, dass ihre Kunden sie als verlässlichen Partner wahrnehmen. Die Einschätzung der Business-Partner als verlässlicher Partner für ihre Kunden ist damit deutlich höher (9,7%-Punkte) als die dahingehende Einschätzung des Linienmanagements (Lohmann & Görtz, 2011, 16). In diesem Bereich werden fünf Unterstützungsfaktoren angenommen. Der erste ist Vergütungsmanagement und Mitarbeiterbindung außerhalb von Krisenzeiten. Alle Befragten aus dem Geschäftsbereich (100%) geben an, dass Business-Partner eine Unterstützung leisten. Die Business-Partner selbst schreiben sich dies zu 93,3% zu (Lohmann & Görtz, 2011, 19). Die nächsten drei Unterstützungsfaktoren beziehen sich auf den Umfang der bearbeiteten Aufgaben der Business-Partner in Krisenzeiten. Bei Maßnahmen im Bereich der Mitarbeiterbindung liegen gegenüber den vorgenannten Werten deutlich geringere vor. Führungskräfte erkennen solche Maßnahmen in rund der Hälfte der Fälle

(51,6%), während es bei Business-Partnern nur rund jeder vierte ist (26,8%); damit ergibt sich eine deutlich höhere Zustimmung auf Seiten des Geschäftsbereiches (24,8%-Punkte). Evaluierung der Mitarbeiterzufriedenheit ist der nächste Unterstützungsfaktor dieses Kreislaufbestandteils. Die Zustimmung liegt im Geschäftsbereich bei knapp mehr als einem Drittel (37,5%) und bei Business-Partnern selbst bei einem Fünftel (20,0%). Letzter der drei Unterstützungsfaktoren in diesem Zusammenhang ist Optimierung der Personalplanungsprozesse und der Personalauswahl. Der Geschäftsbereich sieht eine dahingehende Bearbeitung ebenfalls zu rund einem Drittel (35,5%), die Business-Partner dies zu rund einem Viertel (26,7%) als gegeben an (Lohmann & Görtz, 2011, 22). Der letzte Unterstützungsfaktor dieses Kreislaufbestandteils ist die Erhebung und Systematisierung von Kundenfeedback. Gefragt wurde hierbei nach der Relevanz zur Erfüllung der Kundenzufriedenheit. Knapp mehr als jeder achte Business-Partner (13,3%) und jede achte Führungskraft aus dem Geschäftsbereich (12,5%) erachten die Erhebung und Systematisierung von Kundenfeedback als wichtig. Die Unterstützungsfaktoren beim Kreislaufbestandteil des verlässlichen Partners machen den Rückbezug auf den Kreislaufbeginn, Qualität und Quantität der Mitarbeiterbesetzung deutlich. Die Optimierung von Personalplanungsprozessen und Personalauswahl hat Auswirkungen auf Qualität und Quantität der Mitarbeiter einer Organisation.

Kreislauf 1: Die Entwicklung der Zusammenarbeit in der operativen Arbeit



3.2.3. Die Entwicklung im Kompetenzaustausch und im interdisziplinären Verständnis

Die Werte der nachfolgend einzeln beschriebenen Kreislaufbestandteile sind in Abbildung A151 und die Werte der Unterstützungsfaktoren in Abbildung A152 aufgeführt. Beide wurden ebenfalls der Studie von Lohmann und Görtz mit Ergänzungen entnommen.

Beim Kreislauf der Entwicklung im Kompetenzaustausch und des interdisziplinären Verständnisses ist zunächst die Kenntnis der Bedürfnisse, Wünsche, Ziele und Probleme des Kunden essentiell um eine Entwicklung in beiden Bereichen sicherstellen beziehungsweise voranbringen zu können. Business-Partner schreiben sich selbst rund zur Hälfte (51,7%) dieses Rollenprofil zu, während bei Führungskräften eine solche Zuschreibung bei 38,7% vorliegt, also eine Abweichung von 13%-Punkten besteht. Für diesen Teil des Kreislaufes werden zwei Unterstützungsfaktoren angenommen. Der erste ist Abwarten der Business-Partner darauf, dass das Linienmanagement bei Problemen auf sie zukommt. Nach Angaben der Business-Partner ist dies nie der Fall (0,0%). Bei Führungskräften wird dies von 12,9% gesehen. Zweiter Unterstützungsfaktor ist Performance Management. Hier sind beide Seiten gleichermaßen und in einem sehr ausgeprägten Ausmaß davon überzeugt, dass Business-Partner auf diesem Gebiet Unterstützung leisten (90,6% der Führungskräfte und 90,3% der Business-Partner).

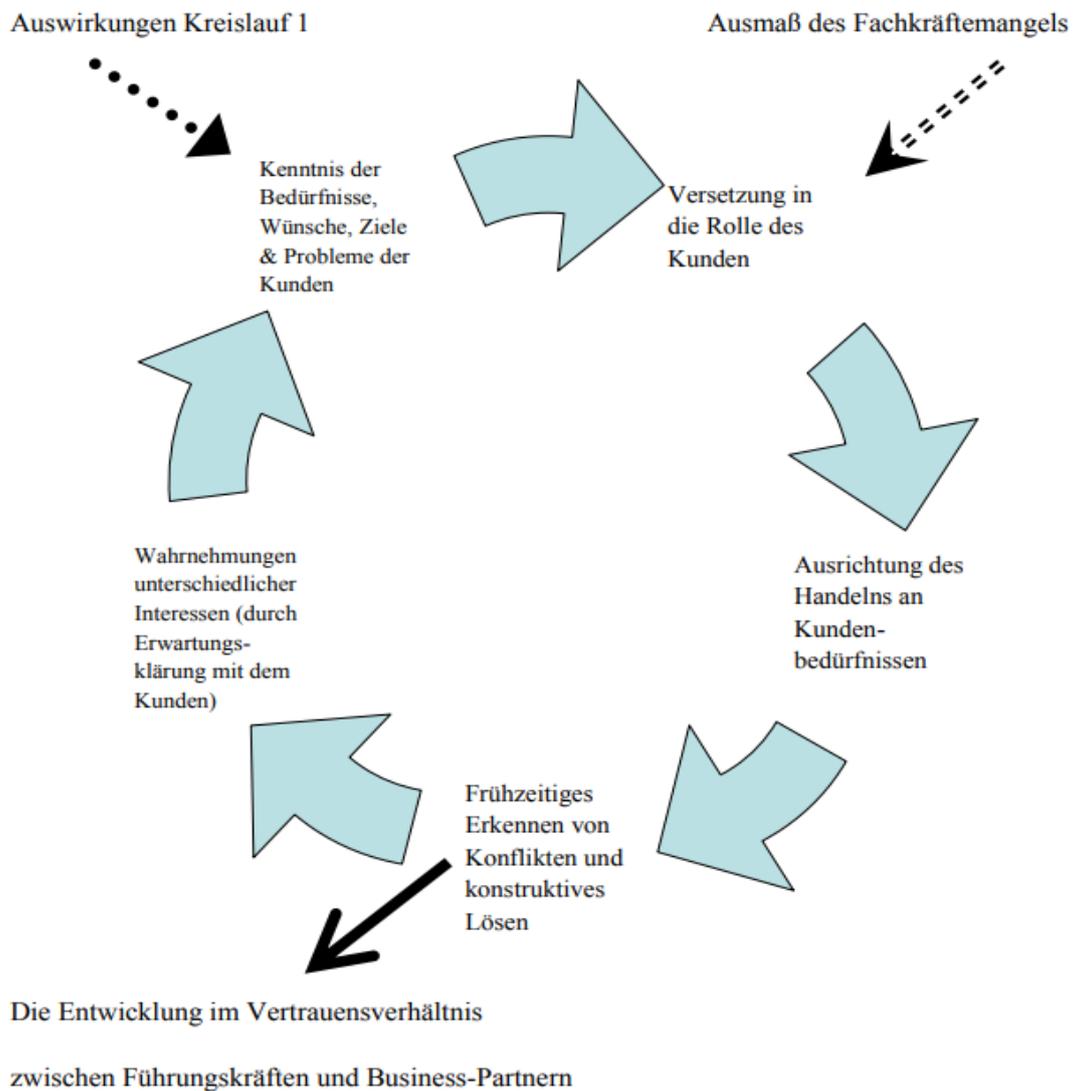
Aufbauend auf dem ersten Schritt – Kenntnis der Bedürfnisse, Wünsche, Ziele und Probleme des Kunden – folgt zum Finden von Lösungen das sich Versetzen in die Rolle des Kunden. Für knapp mehr als die Hälfte (54,8%) der Business-Partner trifft dies nach eigenen Aussagen auf das eigene Rollenprofil zu. Führungskräfte schreiben Business-Partnern in nur rund drei von zehn Fällen (29,0%) ein solches Rollenprofil zu; ein Unterschied von 25,8%-Punkten. Die beiden angenommenen Unterstützungsfaktoren für diesen Kreislaufbestandteil weisen mit 16,1%-Punkten und 35,5%-Punkten ebenfalls hohe Unterschiede auf. Zudem liegt einmal eine deutlich höhere Einschätzung der Business-Partner und einmal eine deutlich höhere Einschätzung der Führungskräfte vor. Mehr als die Hälfte der Führungskräfte (54,8%) sehen Einfühlungsvermögen als persönliche Eigenschaft der Business-Partner, während Business-Partner selbst diese Eigenschaft nur in 38,7% der Fälle als wichtige Eigenschaft zur Bewältigung der eigenen Aufgaben sehen. 22,6% der Führungskräfte empfinden Eigeninitiative der Business-Partner als relevante persönliche Eigenschaft, während 58,1% der Business-Partner sie als wichtige Eigenschaft zur Bewältigung der eigenen Aufgaben sehen.

Dritter Teil des Kreislaufes zur Entwicklung im Kompetenzaustausch und dem interdisziplinären Verständnis ist die Ausrichtung des Handelns an Kundenbedürfnissen. Auch in diesem Bereich ergibt sich auf einem insgesamt recht niedrigen Niveau eine deutliche Differenz der Ansichten von mehr als 10%-Punkten (10,7%-Punkte). 22,6% der Führungskräfte schreiben Business-Partnern und ihrem Rollenprofil zu, dass sie ihr Denken und Handeln an den Kundenbedürfnissen ausrichten. Jeder dritte Business-Partner (33,3%) ist davon überzeugt, dass dies für das eigene Rollenprofil zutrifft. Beim ersten Unterstützungsfaktor, der Kunden- und Serviceorientierung, lässt sich ein ähnlich ausgeprägter Unterschied (9,7%-Punkte) ermitteln. Dieser liegt jedoch auf deutlich höherem Niveau. Diese persönliche Eigenschaft schreiben 54,8% der Führungskräfte den Business-Partnern zu, während die Business-Partner selbst sie zu knapp zwei Dritteln (64,5%) sehen. Beim zweiten Unterstützungsfaktor, dem Talentmanagement, sind sich alle Führungskräfte (100%) dahingehend einig, dass Business-Partner auf diesem Gebiet Unterstützung leisten. Die Business-Partner selbst sehen sich in 93,3% der Fälle als Unterstützer.

Vierter Teilschritt dieses Kreislaufes ist das frühzeitige Erkennen von Konflikten und konstruktive Bewältigung. Rund jede fünfte Führungskraft (20,7%) und knapp mehr als jeder dritte Business-Partner (35,5%) sind davon überzeugt, dass diese Aussage auf das Rollenprofil des Business-Partners zutrifft; der Unterschied der Zuschreibung liegt damit bei 14,8%-Punkten. Ein Unterschied von 40,0%-Punkten ergibt sich beim ersten Unterstützungsfaktor Teamfähigkeit. 60,0% der Führungskräfte geben an, dass Business-Partner diese persönliche Eigenschaft mitbringen, während nur jeder fünfte Business-Partner (20,0%) diese persönliche Eigenschaft zur Bewältigung der eigenen Aufgaben als wichtig erachtet. Zweiter Unterstützungsfaktor ist die Konfliktfähigkeit. Diese persönliche Eigenschaft der Business-Partner sieht knapp die Hälfte der Führungskräfte (48,4%) als gegeben an; die Business-Partner stufen sie in sechs von zehn Fällen (60,0%) als wichtig zur Bewältigung der eigenen Aufgaben ein. Es ergibt sich eine Differenz von 11,6%-Punkten.

Der letzte Teil dieses Kreislaufes ist die Wahrnehmung von unterschiedlichen Interessen bei Erwartungskklärung mit dem Kunden. 43,8% der Führungskräfte und 81,0% der Business-Partner geben an, dass Business-Partner sich mit dieser zentralen Themenstellungen innerhalb des Optimierungsprozesses beschäftigen; mit 37,2%-Punkten besteht hier eine große Abweichung. Sie erzielt damit eine ähnliche Ausprägung wie beim bereits oben beschriebenen Unterstützungsfaktor Teamfähigkeit, der in diesem Kreislaufbestandteil ebenfalls genutzt wird. Zusätzlich wird in diesem Kreislaufbestandteil auch das Einfühlungsvermögen als Unterstützungsfaktor verwendet, welches in diesem Kreislauf ebenfalls schon genutzt wurde. Der Unterschied beim Einfühlungsvermögen beträgt 16,1%-Punkte; er ergibt sich durch stärkere Zustimmung der Führungskräfte. Der dritte Unterstützungsfaktor – Entwicklung und Sicherstellung der Qualität bei der Durchführung von Führungsaufgaben – weist einen Unterschied von 12,1%-Punkten auf. Jede zweite Führungskraft (50,0%) gibt an, dass Business-Partner auf diesem Gebiet Unterstützung leisten; Business-Partner sehen diese in nur 37,9% der Fälle als gegeben an. Bei der Frage „Erwartungsmanagement seitens der HR Führungskräfte und/ oder des Linienmanagements“ geben bei den Führungskräfte bezüglich der Erfüllung der Kundenzufriedenheit zwei von zehn (20,0%) und bei Business-Partnern drei von zehn (30,0%) an, dass dies wichtig sei; es ergibt sich eine Differenz von 10,0%-Punkten. Werden bei Erwartungskklärung mit dem Kunden unterschiedliche Interessen wahrgenommen, können Bedürfnisse, Wünsche und Ziele des Kunden besser verstanden werden. Der Kreislauf beginnt – wie beschrieben – von vorne.

Kreislauf 2: Die Entwicklung im Kompetenzaustausch und im interdisziplinären Verständnis



3.2.4. Die Entwicklung im Vertrauensverhältnis zwischen Führungskräften und Business-Partnern

Die Werte und Angaben für den dritten Kreislauf befinden sich in Abbildung A153 und die Unterstützungsfaktoren in Abbildung A154.

Die Auswirkungen des zweiten Kreislaufes schlagen sich im dritten Kreislauf – Entwicklung des Vertrauensverhältnisses zwischen Führungskräften und Business-Partnern – im ersten Kreislaufbestandteil nieder – Verantwortung sowie neue Arbeitsinhalte und Ziele. Bei der Frage, inwieweit Verantwortung, neue Arbeitsinhalte und Ziele zum Rollenprofil der Business-Partner gehören, sind beide Seiten uneins. 29,0% der Führungskräfte geben an, dass Business-Partner Verantwortung übernehmen und andere für ihre Arbeitsinhalte und Ziele gewinnen können. Bei Business-Partnern wird dies von 54,8% bejaht. Die Differenz beträgt somit 25,8%-Punkte. Beim ersten Unterstützungsfaktor – der Eigeninitiative – wird – wie bereits oben zu Grunde gelegt – eine Abweichung von 35,5%-Punkten festgestellt. Deutlich mehr Einigkeit besteht hingegen bei der Frage nach einem klar definierten Aufgabenspektrum. Führungskräfte erachten dies zur Erfüllung der Kundenzufriedenheit in rund drei von zehn Fällen (31,3%) und Business-Partner in

mehr als vier von zehn Fällen (43,3%) als wichtig. Die Abweichung beträgt aber dennoch 12,0%-Punkte.

Nächster Kreislaufbestandteil des dritten Kreislaufes ist das Zusammenbringen von unterschiedlichen Interessen von Personen beziehungsweise Personengruppen und Förderung von Akzeptanz für andere Sichtweisen. Rund jede fünfte befragte Führungskraft (19,4%) gibt an, dass dies auf das Rollenprofil der Business-Partner zutrifft. Bei den Business-Partnern sagt dies knapp mehr als jeder vierte (26,7%). Auf einem insgesamt niedrigen Niveau ergibt sich eine Abweichung von 7,3%-Punkten. Bei den Unterstützungsfaktoren ergibt sich durch Abweichungen ein unterschiedliches Gesamtbild. 38,7% der Führungskräfte sagen, dass Business-Partner die persönliche Eigenschaft der Vermittlungsfähigkeit mitbringen. Business-Partner äußern zu 45,2%, dass diese persönliche Eigenschaft zur Bewältigung der eigenen Aufgaben wichtig ist. Die Abweichung liegt somit bei 6,5%-Punkten. Deutlich uneiniger sind sich beide Seiten bei der Frage nach der Relevanz der Optimierung von HR Prozessen für die Erfüllung der Kundenzufriedenheit. Führungskräfte geben zu 56,3% an, dass sie wichtig ist; Business-Partner schätzen sie in vier von zehn Fällen (40,0%) als relevant ein. Die deutlich höhere Einschätzung der Relevanz durch Führungskräfte ergibt eine Abweichung von 16,3%-Punkten. Bei einer Abweichung von nur 2,3%-Punkten besteht – wenn auch auf niedrigem Niveau – hohe Einigkeit darüber, dass Coaching und Mentoring der Business-Partner wichtig zur Erfüllung der Kundenzufriedenheit ist. 29,0% der Führungskräfte und 26,7% der Business-Partner geben dies an. Bei der Frage nach der Relevanz des Erwartungsmanagements seitens der HR Führungskräfte und/ oder des Linienmanagements zur Erfüllung der Kundenzufriedenheit ergibt sich eine Abweichung von 10%-Punkten, die auf höheren Angaben der Business-Partner beruht. Führungskräfte sehen sie in zwei und Business-Partner in drei von zehn Fällen (20,0% und 30,0%) als bedeutsam an.

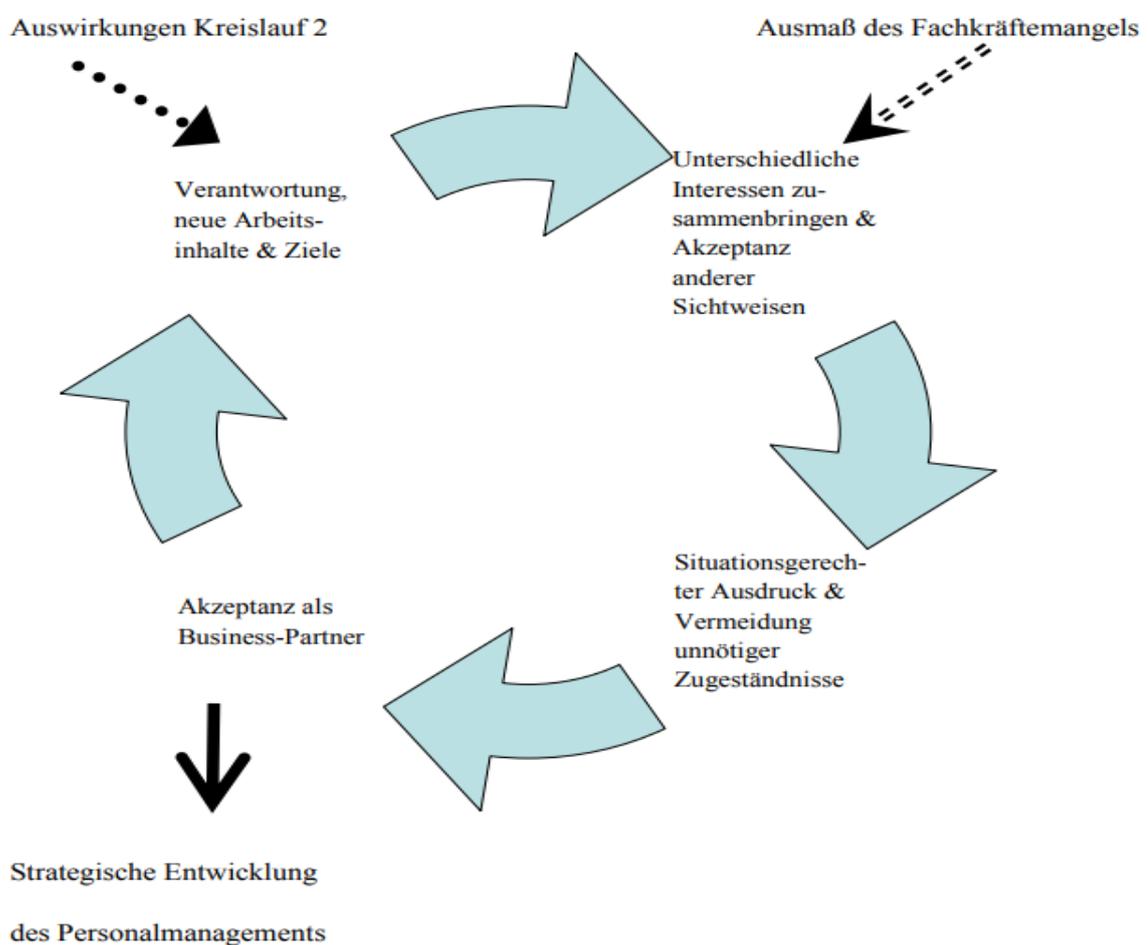
Situationsgerechter Ausdruck und Vermeidung unnötiger Zugeständnisse stellen den dritten Bestandteil des dritten Kreislaufes dar. Auf die Frage in welchem Ausmaß diese auf das Rollenprofil der Business-Partner zutrifft, geben knapp die Hälfte der Führungskräfte (48,4%) und rund drei von zehn befragten Business-Partnern (29,0%) an, dass dies der Fall sei. Durch stärkere Einschätzung bei den Führungskräften ergibt sich eine deutliche Abweichung von 19,4%-Punkten. Bei den Unterstützungsfaktoren ist insgesamt ein differenzierteres Bild der Abweichungen festzustellen. Bei den bereits oben verwendeten Unterstützungsfaktoren „klar definiertes Aufgabenspektrum“ und „Vermittlungsfähigkeit“ liegen Abweichungen mit höheren Werten bei Business-Partnern vor (12,0%-Punkte und 6,5%-Punkte), während bei „Optimierung von HR Prozessen“ ein höherer Wert bei Führungskräften erzielt wird (16,3%-Punkte). Beim letzten Unterstützungsfaktor in diesem Bereich „Transparenz über Top-Management-Themen im Bereich des klar definierten Aufgabenspektrums“ besteht eine Abweichung von 10,0%-Punkten. Führungskräfte halten sie zu 43,3% und Business-Partner zu 53,3% für relevant zur Erfüllung der Kundenzufriedenheit.

Letzter Teilaspekt bei der Entwicklung im Vertrauensverhältnis zwischen Führungskräften und Business-Partnern ist die Akzeptanz als HR Business-Partner. Dass sie auf das Rollenprofil des Business-Partners zutrifft, geben knapp die Hälfte der Business-Partner an (48,4%), während es bei Führungskräften knapp sechs von zehn (58,1%) sind. Führungskräfte weisen Business-Partnern damit eine höhere Akzeptanz zu als diese sich selbst zuschreiben. Dies zeigt die

Abweichung von 9,7%-Punkten. Beim Unterstützungsfaktor Optimierung von Workflows liegt eine Abweichung von 8,6%-Punkten vor, die sich aus einer stärkeren Einschätzung der Business-Partner ergibt. Führungskräfte geben zu 28,1% und Business-Partner zu 36,7% an, dass die Optimierung von Workflows für die Erfüllung der Kundenzufriedenheit relevant ist.

Der letzte Aspekt des Kreislaufes und sein Unterstützungsfaktor machen den Rückbezug auf den ersten Teil des Kreislaufes – Verantwortung, neue Arbeitsinhalte und Ziele – deutlich. Durch größere Akzeptanz als Business-Partner und einem sich weiter entwickelnden Vertrauensverhältnis ist verstärkte Zusammenarbeit und damit ein intensiverer Austausch über neue Verantwortung, neue Arbeitsinhalte und Ziele leichter möglich.

Kreislauf 3: Die Entwicklung im Vertrauensverhältnis zwischen Führungskräften und Business-Partnern



3.2.5. Die strategische Entwicklung des Personalmanagements

Aufbauend auf der Akzeptanz als Business-Partner erfolgt der Übergang in den vierten Kreislauf – die strategische Entwicklung des Personalmanagements. Die Werte und Angaben für den vierten Kreislauf befinden sich in Abbildung A155 und die Unterstützungsfaktoren in Abbildung A156. Der erste Schritt des vierten Kreislaufes wird mit den personalwirtschaftlichen Kompetenzen und den strategischen Kompetenzen operationalisiert. Bei den personalwirtschaftlichen Kompetenzen bestätigen 87,1% der Führungskräfte, dass Business-Partner diese Kompetenz mit einbringen.

Business-Partner beurteilen diese fachliche Eigenschaft zur Bewältigung der Aufgaben zu 58,1% als wichtig. Die Abweichung beträgt somit 29,0%-Punkte. Aufgrund der deutlich höheren Einschätzung durch die Business-Partner fällt die Abweichung bei den strategischen Kompetenzen mit 42,0%-Punkten deutlich höher aus. Von den Führungskräften sind 29,0% überzeugt, dass Business-Partner diese fachlichen Eigenschaften mitbringen. Bei den Business-Partnern sagen rund sieben von zehn (71,0%), dass diese fachliche Eigenschaft für die Bewältigung der eigenen Aufgaben wichtig ist. Beim ersten Unterstützungsfaktor – der Eigeninitiative – ergibt sich – wie bereits beschrieben – eine deutliche Abweichung mit höheren Werten bei Business-Partnern. Bei der Frage, wie wichtig Wissenstransfer innerhalb der HR Organisation beziehungsweise der HR Community für die Erfüllung der Kundenzufriedenheit ist, herrscht größere Übereinstimmung. 22,6% der Führungskräfte und 26,7% der Business-Partner empfinden dies als relevant; die Abweichung fällt mit 4,1%-Punkten gering aus. Eine leicht größere Abweichung von 7,8%-Punkten lässt sich beim dritten und letzten Unterstützungsfaktor errechnen. Für 9,4% der Führungskräfte und für 17,2% der Business-Partner ist die interne Vermarktung der Rolle des Business-Partners zur Erfüllung der Kundenzufriedenheit relevant.

Aufbauend auf der strategischen Entwicklung des Personalmanagements können wechselseitige Abhängigkeiten innerhalb der Organisation identifiziert, analysiert und gehandhabt werden. Von den Führungskräften sagen 22,6% und von den Business-Partnern 35,5%, dass dies als Rollenprofil bei Business-Partnern vorhanden ist. Die sich ergebende Abweichung von 12,9%-Punkten liegt damit relativ nahe am Wert der Abweichung des Unterstützungsfaktors „Umgang mit komplexen Sachverhalten“; er beträgt 11,4%-Punkte. Hier ist die Zustimmung auf beiden Seiten zudem deutlich höher ausgeprägt. Mehr als vier von zehn Führungskräften (41,9%) sagen, dass Business-Partner diese persönliche Eigenschaft mitbringen. Mit 53,3% halten mehr als die Hälfte der Business-Partner sie zur Bewältigung der eigenen Aufgaben für wichtig.

Nach Verstehen der Abhängigkeiten innerhalb der Organisation ist Kontaktpflege über alle Hierarchieebenen und aktives Zugehen auf diese Personengruppen notwendig. In knapp drei von zehn Fällen (29,0%) sehen Führungskräfte dies als Teil des Rollenprofils der Business-Partner. Für eine knappe Mehrheit der Business-Partner (51,6%) ist es Teil des eigenen Rollenprofils. Mit 22,6%-Punkten ergibt sich eine deutlich unterschiedliche Einschätzung. Die beiden Unterstützungsfaktoren für diesen Teilschritt zeigen ein uneinheitliches Bild. Networking sehen 29,0% der Führungskräfte als persönliche Eigenschaft an, die Business-Partner einbringen. Knapp weniger Business-Partner (27,6%) sagen, dass diese persönliche Eigenschaft zur Bewältigung der eigenen Aufgaben wichtig ist. Die Differenz ist mit 1,4%-Punkten sehr gering. Die persönliche Eigenschaft der Teamfähigkeit bescheinigen 60,0% der Führungskräfte den Business-Partnern. Nur jeder fünfte Business-Partner (20,0%) sieht in der Teamfähigkeit eine wichtige persönliche Eigenschaft zur Bewältigung der eigenen Aufgaben. Die sich ergebende Abweichung von 40,0%-Punkten ist deutlich ausgeprägt.

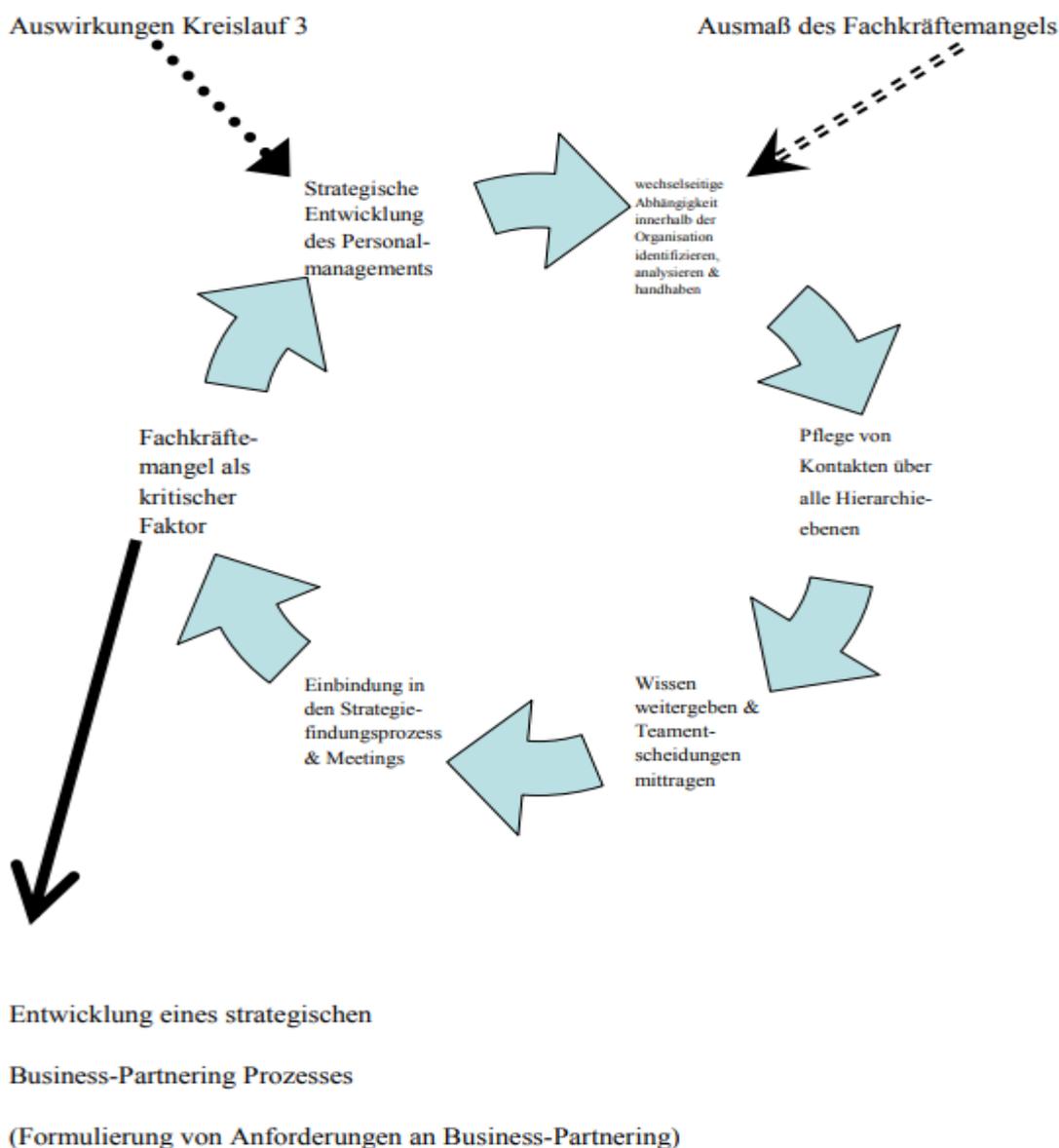
Aufbauend auf der Kontaktpflege erfolgt im nächsten Kreislaufbestandteil Weitergeben von Wissen und Mittragen von Teamentscheidungen. Knapp die Hälfte der Führungskräfte schreibt dies dem Rollenprofil der Business-Partner zu (48,3%), während Business-Partner dies zu 63,3% als Bestandteil des eigenen Rollenprofils sehen; die Abweichung beträgt damit 15,0%-Punkte. Unterstützungsfaktor in diesem Bereich ist zunächst erneut das beschriebene Networking mit

seinen knapp unterschiedlichen Einschätzungen. Dass Business-Partner Vermittlungsfähigkeit als persönliche Eigenschaft einbringen sagen 38,7% der Führungskräfte. Business-Partner empfinden diese persönliche Eigenschaft zu 45,2% als wichtig um die eigenen Aufgaben bewältigen zu können. Die resultierende Abweichung von 6,5%-Punkten ist ziemlich identisch mit der Abweichung, die sich bei der Beratungskompetenz als Unterstützungsfaktor ergibt (6,4%-Punkte). Von den Führungskräften wird in rund sieben von zehn Fällen (71,0%) gesehen, dass Business-Partner diese persönliche Eigenschaft einbringen. 77,4% der Business-Partner betrachten sie als wichtig zur die Erledigung der eigenen Aufgaben.

Die Einbindung in den Strategiefindungsprozess mit den dazu notwendigen Meetings schließt sich als nächster Kreislaufbestandteil an. Dass sich Business-Partner im Rahmen des Optimierungsprozesses mit dieser zentralen Themenstellung beschäftigen wird von 56,3% der Führungskräfte gesehen. Business-Partner geben zu 95,2% an, dass sie sich damit auseinandersetzen. Die Abweichung von 38,9%-Punkten ist deutlich. Die Fragen zu allen verwendeten Unterstützungsfaktoren beziehen sich auf den Umfang der Aufgabebearbeitung der Business-Partner in Zeiten der Krise. Rund ein Viertel der Führungskräfte (25,8%) und nur geringfügig mehr Business-Partner (26,7%) sagen, dass dies bei Formulierung beziehungsweise Erarbeitung der HR Strategie der Fall ist. Die Abweichung ist mit 0,9%-Punkten daher gering. Eine ebenfalls geringe Abweichung (2,6%-Punkte) ergibt sich bei der Frage nach Festlegung von Leistungsstandards. Hier wird eine Bearbeitung in Krisenzeiten von rund jeder achten Führungskraft gesehen (12,9%) und rund von jedem zehnten Business-Partner (10,3%) angegeben. Bei der Frage nach Anpassung der Vergütungsstrukturen und dem Bonussystem sagen ziemlich genau doppelt so viele Business-Partner (42,9%) als Führungskräfte (21,9%), dass dies in Krisenzeiten der Fall ist; die Abweichung liegt hier bei 21,0%-Punkten.

Wie beschrieben wird im letzten Kreislaufbestandteil dieses Kreislaufes der Fachkräftemangel als kritischer Faktor angesehen. Er wird durch Systemdenken und geschäftsbezogene Kompetenzen operationalisiert. Beide Bestandteile weisen eine Abweichung von 6,5%-Punkten auf, wobei die Zustimmung jeweils auf Seiten der Business-Partner höher ist. Als wichtige fachliche Eigenschaft zur Bewältigung der eigenen Aufgaben wird das Systemdenken von 45,2% der Business-Partner gesehen. Führungskräfte sagen zu 38,7%, dass Business-Partner diese fachliche Eigenschaft mitbringen. Bei den geschäftsbezogenen Kompetenzen wird die Relevanz der fachlichen Eigenschaft bei 32,3% der Business-Partner gesehen und von 25,8% der Führungskräfte wahrgenommen. Als erster Unterstützungsfaktor für diesen Kreislaufbestandteil wird die Formulierung beziehungsweise Erarbeitung der HR Strategie verwendet, er wurde bereits beim vorherigen Kreislaufbestandteil genutzt. Sowohl bei diesem als auch den beiden anderen Unterstützungsfaktoren – Identifikation und Management von High Potentials und Schlüsselkräften sowie Low Performer Management – wird nach dem Umfang der Bearbeitung in Zeiten der Krise gefragt. Identifikation und Management von High Potentials und Schlüsselkräften sehen beide Seiten jeweils zur Hälfte (50,0%). Ebenfalls genau die Hälfte (50,0%) der Führungskräfte sagt dies auch bei der Bearbeitung des Themenfelds Low Performer Management. Durch eine geringfügig höhere Angabe der Business-Partner (53,3%) ergibt sich hier eine geringfügige Abweichung von 3,3%-Punkten. Durch Anerkennung des Fachkräftemangels als kritischer Faktor wird der Rückbezug und damit das erneute Durchlaufen des Kreislaufes der strategischen Entwicklung des Personalmanagements erkennbar.

Kreislauf 4: Die strategische Entwicklung des Personalmanagements



3.2.6. Die strategische Entwicklung des Business-Partnerings

Die im fünften Kreislauf dargestellten Angaben und Werte sind in der Abbildung A157 und die dazugehörigen Unterstützungsfaktoren in der Abbildung A158 dargestellt.

Der letzte Kreislauf des Gesamtsystems – die strategische Entwicklung des Business-Partnerings – beginnt mit dem Übergang und damit mit der Anerkennung des Fachkräftemangels als kritischer Faktor. Der erste Kreislaufbestandteil dieses Kreislaufes ist ebenfalls die strategische Entwicklung des Business-Partnerings. Operationalisiert wird der erste Kreislaufbestandteil dieses Kreislaufes durch die fachlichen Eigenschaften der Formulierung von Anforderungen an die Rolle des HR Business-Partners und durch die Aufgabenwahrnehmung der HR Business-Partner. Beides bezieht sich auf die Beschäftigung mit zentralen Themenstellungen im Rahmen des Optimierungsprozesses. Bei der Formulierung von Anforderungen an die Rolle des HR Business-Partners sehen dies 37,5% der Führungskräfte, während es bei Business-Partnern in rund zwei von zehn Fällen (19,0%) gesehen wird. Bei einer Abweichung von 18,5%-Punkten geben dies nur rund

halb so viele Business-Partner als Führungskräfte an. Bei der Aufgabenwahrnehmung des HR Business-Partners geben beide Seiten einen deutlich höheren und fast gleichen Wert an. Die Abweichung liegt bei 0,8%-Punkten. Business-Partner geben mit 57,1% etwas häufiger als Führungskräfte (56,3%) an, dass Business-Partner sich mit dieser Themenstellung im Rahmen des Optimierungsprozesses befassen. Als Unterstützungsfaktoren werden hier die bereits mehrfach genutzte Eigeninitiative mit den bereits beschriebenen Werten und Abweichung verwendet sowie die Etablierung des Personalbereichs als Business-Partner genutzt. In Zeiten der Krise sehen Führungskräfte zu rund einem Viertel (25,8%) und knapp mehr als vier von zehn (41,4%) der befragten Business-Partner, dass dieses Aufgabenfeld bearbeitet wird. Die sich ergebende Abweichung beträgt 15,6%-Punkte.

Im nächsten Kreislaufbestandteil dieses Kreislaufes wird nach dem Vorliegen relevanter Informationen zur Organisations- und Organisationsbereichsstrategie gefragt. Dass die Business-Partner sich im Rahmen der Optimierungsprozesse mit diesem Themenfeld beschäftigen empfinden 62,5% der Führungskräfte und 71,4% der Business-Partner; die Abweichung beträgt somit 8,9%-Punkte. Eine rund doppelt so hohe Abweichung (18,1%-Punkte) resultiert aus den unterschiedlichen Angaben zum ersten Unterstützungsfaktor – Übersetzung der jeweiligen Organisationsbereichsstrategie in Personalthemen und Maßnahmen in Krisenzeiten. Dies sehen 41,9% der Führungskräfte und sechs von zehn (60,0%) Business-Partnern als gegeben an. Der zweite Unterstützungsfaktor ist „Etablierung des Personalbereichs als Business-Partner“. Dieser Unterstützungsfaktor wurde bereits im vorherigen Kreislaufbestandteil verwendet.

Dritter Kreislaufbestandteil dieses Kreislaufes ist „Transparenz und Optimierung von Prozessen“. Die Beschäftigung mit dieser Themenstellung im Rahmen von Optimierungsprozessen sehen 37,5% der Führungskräfte und zwei Drittel der Business-Partner (66,7%) als gegeben an. Bei dieser Frage lässt sich eine deutliche Abweichung der Meinungen (29,2%-Punkte) feststellen. Wegen der breiten Aufgabenverteilung innerhalb dieser Themenstellung werden acht Unterstützungsfaktoren verwendet. Der erste ist Beratungskompetenz; sie wurde bereits oben verwendet. Der zweite Unterstützungsfaktor ist Funktionsfähigkeit von Aus- und Fortbildung als Aufgabenfeld im Rahmen des Optimierungsprozesses. Führungskräfte sehen hier keine Notwendigkeit (0,0%), während Business-Partner sie in mehr als einem Viertel der Fälle (28,6%) als zentrales Themenfeld in Optimierungsprozessen sehen. Als dritten Unterstützungsfaktor nehmen Führungskräfte Mitarbeitermotivation als zentrale Themenstellung im Optimierungsprozess ebenfalls nicht wahr (0,0%). Business-Partner selbst nennen hingegen in rund der Hälfte der Fälle (47,6%) eine Beschäftigung mit diesem Themenfeld in Optimierungsprozessen. Beim vierten Unterstützungsfaktor – Trainingsmanagement – sagen mehr Führungskräfte (81,3%) als Business-Partner (73,3%), dass diese hier Unterstützung leisten. Die Abweichung der beiden Meinungen beträgt 8,0%-Punkte. Beim fünften Unterstützungsfaktor – Personalcontrolling – liegt ebenfalls bei einer Frage nach geleisteter Unterstützung ein höherer Wert (11,4%-Punkte) bei Führungskräften vor. Mehr als drei Viertel von ihnen (78,1%) sagen, dass Business-Partner dabei Unterstützung leisten. Bei Business-Partnern sagen dies zwei Drittel (66,7%). Bei den Unterstützungsfaktoren sechs, sieben und acht wird jeweils nach der Bearbeitung durch die Business-Partner in Krisenzeiten gefragt. Bei der Optimierung von HR Prozessen ergibt sich mit 45,2% Zustimmung der Führungskräfte und mit 41,4% bei Business-Partnern eine geringe Abweichung (3,8%-Punkte). Beim siebten Unterstützungsfaktor – Förderung der

Leistungsorientierung – liegt eine deutlich unterschiedliche Einschätzung vor (20,6%-Punkte). Führungskräfte sehen in mehr als der Hälfte der Fälle (56,3%) eine Beschäftigung mit dieser Thematik, während nur knapp mehr als ein Drittel der Business-Partner (35,7%) sagen, dass sie sich in dieser Zeit damit befassen. Beim achten und letzten Unterstützungsfaktor – Entwicklung von Controlling Kennzahlen beziehungsweise KPIs – gibt rund jede vierte Führungskraft (25,8%) und jeder fünfte (20,0%) Business-Partner an, dass sich Business-Partner in Krisenzeiten mit diesem Themenfeld beschäftigen. Die Abweichung ist daher mit 5,8%-Punkten gering.

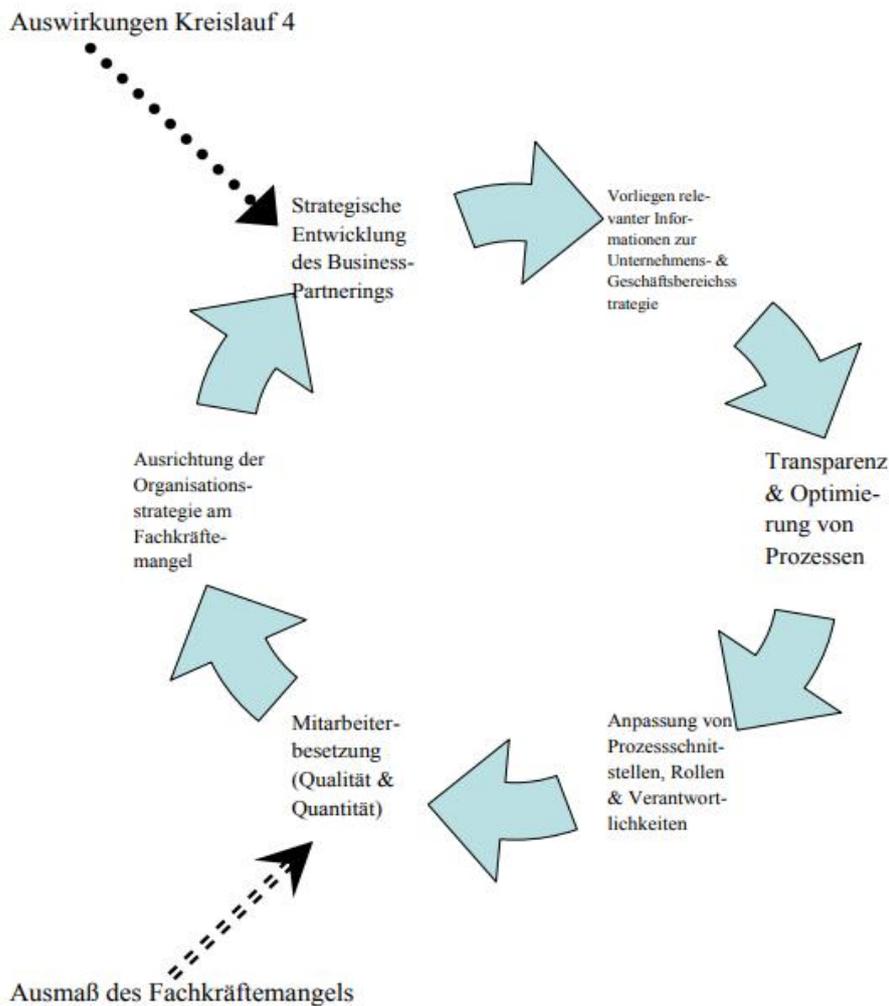
Vierter Kreislaufbestandteil dieses Kreislaufes ist Anpassung von Prozessschnittstellen, Rollen und Verantwortlichkeiten. Dass Business-Partner sich im Rahmen des Optimierungsprozesses mit dieser Themenstellung auseinandersetzen äußern 38,1% von ihnen und 43,8% der Führungskräfte. Durch die stärker wahrgenommene Einschätzung der Führungskräfte ergibt sich eine Abweichung von 5,7%-Punkten. Erster Unterstützungsfaktor ist Beratungskompetenz, die bereits zuvor schon verwendet wurde. Zweiter genutzter Unterstützungsfaktor ist Verhandlungskompetenz. Die Hälfte der Business-Partner (50,0%) sagt, dass Verhandlungskompetenz für sie eine wichtige persönliche Eigenschaft zur Bewältigung der eigenen Aufgaben ist. Knapp weniger Führungskräfte (44,8%) bestätigen Business-Partnern diese persönliche Eigenschaft. Die Differenz beider Seiten beträgt 5,2%-Punkte. Dritter und letzter Unterstützungsfaktor ist Förderung der Leistungsorientierung. Führungskräfte sehen mehrheitlich (56,3%), dass Business-Partner sich in Krisenzeiten mit dieser Thematik befassen, während knapp mehr als ein Drittel der Business-Partner (35,7%) dies äußern. Die resultierende Differenz der Einschätzungen (20,6%-Punkte) ist deutlich ausgeprägt.

Im fünften Kreislaufbestandteil des Kreislaufes werden Quantität und Qualität der Belegschaft durch insgesamt fünf Bestandteile operationalisiert. Erstens ist es geschäftsbezogene Kompetenz. Rund ein Viertel der Führungskräfte (25,8%) sehen diese fachliche Eigenschaft bei den Business-Partnern. Knapp ein Drittel der Business-Partner (32,3%) empfinden diese fachliche Eigenschaft zur Bewältigung der eigenen Aufgaben als wichtig. Die sich ergebende Abweichung beträgt 6,5%-Punkte. Zweitens ist es Entwicklung und Monitoring der Personalstrategie. 93,8% der Führungskräfte sehen eine geleistete Unterstützung, während rund neun von zehn (90,3%) Business-Partnern meinen eine Unterstützung zu leisten; demnach ist eine sehr hohe Zustimmung auf beiden Seiten vorhanden, höher sogar bei Führungskräften. Beide Seiten sind sich weitgehend einig, die Abweichung ist mit 3,5%-Punkten gering. Beim dritten Bestandteil – Change Management Kompetenzen – liegt eine deutliche Abweichung von 25,8%-Punkten vor. Bei Einschätzung dieser Kompetenz geben 41,9% der Führungskräfte an, dass Business-Partner diese fachliche Eigenschaft vorweisen können. Knapp mehr als zwei Drittel (67,7%) der Business-Partner äußern, dass sie diese fachliche Eigenschaft zur Bewältigung der eigenen Aufgaben als wichtig erachten. Viertens – Qualität der Mitarbeiterbesetzung – sagen mehr als zwei Drittel der Führungskräfte (68,8%) und mehr als sieben von zehn (71,4%) Business-Partnern, dass Business-Partner sich im Rahmen des Optimierungsprozesses mit diesem Bereich beschäftigen; die Abweichung von hier nur 2,6%-Punkten zeigt, dass sich beide Seiten darüber weitgehend einig sind. Ebenso wie beim vierten geben Business-Partner auch beim fünften Bestandteil – Quantität der Mitarbeiterbesetzung – höhere Werte als Führungskräfte an (Unterschied 7,1%-Punkte). 57,1% der Business-Partner sagen, dass sie sich im Rahmen des Optimierungsprozesses mit der Quantität der Mitarbeiterbesetzung beschäftigen, während nur die Hälfte der Führungskräfte (50,0%) ein Auseinandersetzen mit dieser Thematik vernimmt. Als Unterstützungsfaktor für diese

Operationalisierung wird die Stärkung des Employer Brandings (der Arbeitgebermarke) genutzt. Mehr als vier von zehn Führungskräften (41,9%) geben an, dass Business-Partner sich mit diesem Themengebiet in Krisenzeiten beschäftigen, während Business-Partner dies nur in knapp mehr als einem Viertel der Fälle (26,7%) bestätigen. Die Abweichung beider Meinungen beträgt 15,2%-Punkte. Die qualitative und quantitative Mitarbeiterbesetzung wird in besonderem Maße von Ausmaß und Entwicklung des Fachkräftemangels beeinflusst. Die strategische Entwicklung des Business-Partnerings ist davon abhängig.

Der sechste und letzte Kreislaufbestandteil des letzten Kreislaufes – Ausrichtung der Organisationsstrategie am Fachkräftemangel – wird durch Systemdenken und strategische Kompetenz operationalisiert. Bei ersterem sehen Führungskräfte die fachliche Eigenschaft der Business-Partner zu 38,7% und bei letzterem zu 29,0% als gegeben an. Business-Partner empfinden die fachliche Eigenschaft des Systemdenkens zu 45,2% als wichtige fachliche Eigenschaft zur Bewältigung der eigenen Aufgaben. Die strategische Kompetenz empfinden sie mit 71,0% im Vergleich als deutlich wichtiger. Die Abweichung der Einschätzungen zwischen Führungskräften und Business-Partnern liegt hier bei 42,0%-Punkten, während sie beim Systemdenken 6,5%-Punkte erreicht. Bei diesem Kreislaufbestandteil werden drei Unterstützungsfaktoren genutzt. Führungsfähigkeit ist der erste. Sie wird von Führungskräften bei Business-Partnern in nur sehr geringem Maße (6,7%) als persönliche Eigenschaft wahrgenommen. Business-Partner empfinden Führungsfähigkeit in nur gering größerem Ausmaß – Unterschied 3,0%-Punkte – als wichtige persönliche Eigenschaft zur Bewältigung der eigenen Aufgaben (9,7%). Die letzten beiden Unterstützungsfaktoren befassen sich jeweils mit dem Umfang der Aufgabenbearbeitung der Business-Partner in Krisenzeiten. Hier lassen sich deutliche Unterschiede feststellen. Eine Beschäftigung mit dem Themenfeld Maßnahmen zur Weiterentwicklung der Organisationskultur sehen 45,2% der Führungskräfte, bei Business-Partnern sind es rund drei von zehn (31,0%). Daraus ergibt sich eine Abweichung von 14,2%-Punkten. Eine Abweichung von 18,1%-Punkten mit höheren Angaben der Business-Partner ergibt sich im Themenfeld Übersetzung der jeweiligen Organisationsbereichsstrategie in Personalthemen und Maßnahmen. Führungskräfte sehen in Krisenzeiten in knapp mehr als vier von zehn Fällen (41,9%), Business-Partner hingegen in sechs von zehn Fällen (60,0%) eine Beschäftigung mit diesem Themenfeld. Um die Organisationsstrategie am Fachkräftemangel ausrichten zu können sind Verbesserungen und Anpassungen der strategischen Entwicklung des Business-Partnerings notwendig, wodurch auch dieser Kreislauf erneut von vorne beginnt.

Kreislauf 5: Die strategische Entwicklung des Business-Partnerings



3.3. Auswertung

Bei Auswertung der fünf Systemkreisläufe und den jeweils dazugehörigen Unterstützungsfaktoren werden die Abweichungen der jeweiligen Angaben beider Seiten und Stärke der jeweiligen Zustimmung zu Aussagen oder Fragen nochmals aufgegriffen. Erste Vergleiche zwischen den jeweiligen Kreisläufen und Unterstützungsfaktoren folgen. Die einzelnen Kreislaufbestandteile werden dabei ebenso berücksichtigt wie die Unterschiede in der Fragestellung. Unter Berücksichtigung der Auswirkungen für die Entwicklung werden – den systemtheoretischen Annahmen folgend – kritische Faktoren in den jeweiligen Kreisläufen identifiziert. Aufbauend auf diesen Erkenntnissen erfolgt im Kapitel 3.4. die Interpretation, wobei zusätzlich die kreislaufübergreifenden Auswirkungen und Ansätze zur Verbesserung berücksichtigt werden.

3.3.1. Die Entwicklung der Zusammenarbeit in der operativen Arbeit

Alles in allem lässt sich für den Kreislauf der Zusammenarbeit in der operativen Arbeit feststellen, dass eine mittlere bis hohe Zustimmung in allen Teilbereichen vorhanden ist. Die Zustimmung der Business-Partner fällt in jedem Teilbereich höher aus als die Angaben der Führungskräfte. Die

Abweichungen reichen von 2,6%-Punkten bis 16,1%-Punkten, sie bewegen sich also in einem geringen bis mittleren Bereich. Bei der Frage ob sich Business-Partner im Rahmen des Optimierungsprozesses mit der zentralen Themenstellung der quantitativen Mitarbeiterbesetzung auseinandersetzen liegt bei Führungskräften die geringste – nur 50,0% – Zustimmung vor. Ein deutlicher Unterschied zum Bereich der qualitativen Mitarbeiterbesetzung ist zu erkennen (18,8%-Punkte). Mehr als zwei Drittel (68,8%) der befragten Führungskräfte sagen, dass Business-Partner sich damit beschäftigen. Ein ähnlicher Wert wie bei der quantitativen Mitarbeiterbesetzung wird bei der Frage nach den persönlichen Eigenschaften der Business-Partner im Bereich des Verbindlichkeitsbewusstseins beziehungsweise der Verlässlichkeit erzielt (51,6%). Bei den restlichen beiden Fragestellungen, der Glaubwürdigkeit (71,0%) und der Wahrnehmung der Business-Partner als verlässlicher Partner durch die Kunden (64,5%), stimmen rund zwei Drittel der Führungskräfte zu. Die Zustimmung der Business-Partner bei den verwendeten Fragestellungen variiert zwischen 57,1% und 82,8%. Deutlich unterschiedliche Einschätzungen der Business-Partner und der Führungskräfte – 16,1%-Punkte und 11,8%-Punkte – ergeben sich bei den Angaben zu den Fragen des Verbindlichkeitsbewusstseins beziehungsweise der Verlässlichkeit und der Glaubwürdigkeit. Business-Partner sehen ersteres zu rund zwei Dritteln (67,7%) und letzteres zu mehr als vier Fünfteln (82,8%) als wichtige Eigenschaft. Führungskräfte geben nur zu knapp mehr als der Hälfte (51,6%) bei ersterem und in rund sieben von zehn Fällen (71,0%) bei letzterem an, dass Business-Partner diese persönliche Eigenschaft haben. Eine deutlich bessere Einschätzung liegt auch bei der Wahrnehmung der Business-Partner als verlässlicher Partner bei den Kunden vor. Knapp zwei Drittel (64,5%) der Führungskräfte und knapp drei Viertel der Business-Partner (74,2%) geben an, dass Kunden Business-Partner als verlässlichen Partner wahrnehmen. Deutlich geringere Abweichungen – 2,6%-Punkte und 7,1%-Punkte – und damit stärkere Einigkeit liegt bei den Einschätzungen der Beschäftigung mit der quantitativen und qualitativen Mitarbeiterbesetzung vor. Führungskräfte machen bei diesen beiden Bereichen jedoch unterschiedliche Angaben. Sie nennen mit 68,8% die Qualität deutlich häufiger als die Quantität (50,0%). Eine Beschäftigung im Rahmen des Optimierungsprozesses nennen Business-Partner im Bereich der Qualität 71,4% und im Bereich der Quantität 57,1%.

Die Angaben im ersten Kreislauf zu den Unterstützungsfaktoren offenbaren eine breite Streuung. Der niedrigste Wert bei Führungskräften beträgt 12,5%, der höchste 100%, bei Business-Partnern liegen sie zwischen 13,3% und 93,3%. Vergleicht man die Angaben bei den Unterstützungsfaktoren mit den Bestandteilen des Kreislaufes ergibt sich ein abweichendes Gesamtbild. Bei sieben von neun Unterstützungsfaktoren fallen die Angaben der Führungskräfte höher aus als die der Business-Partner; im Kreislauf selbst sind alle Angaben der Business-Partner höher.

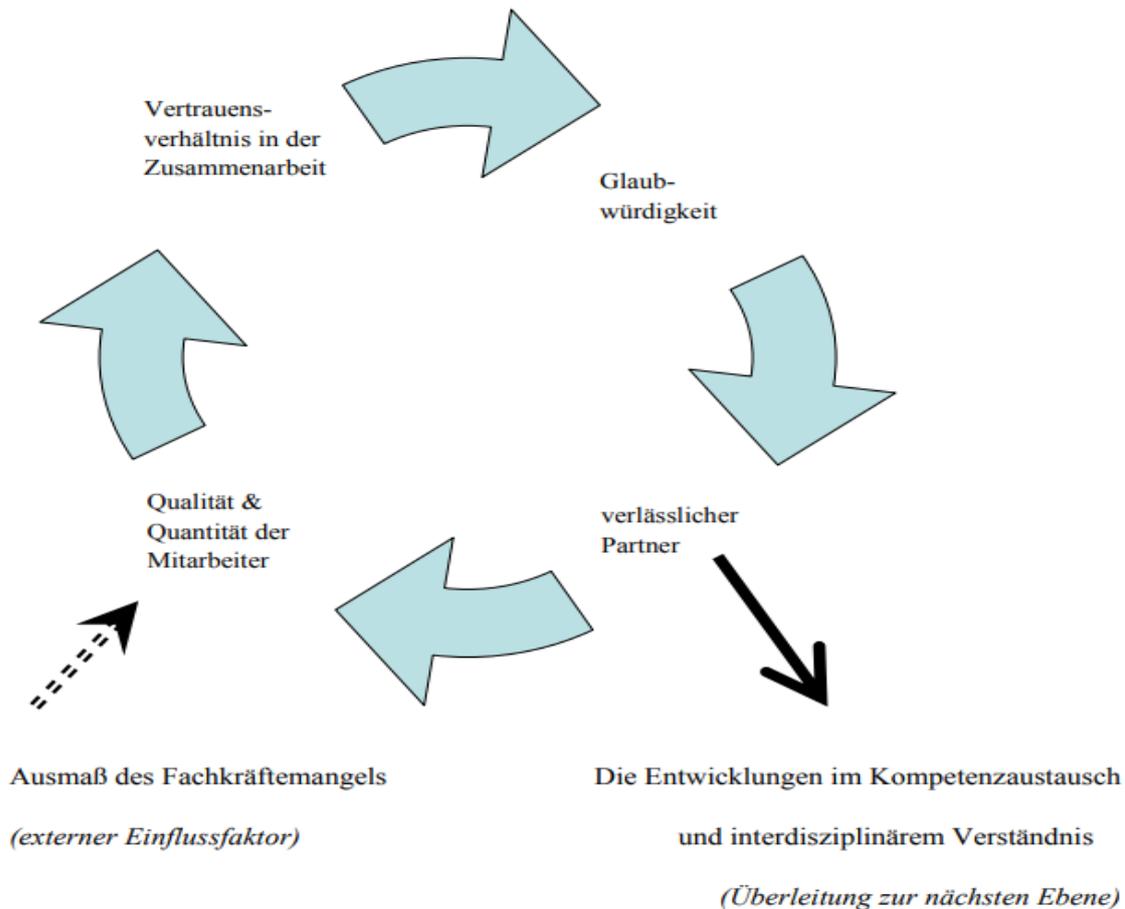
Bei den Unterstützungsfaktoren für den Bestandteil des Vertrauensverhältnisses in der Zusammenarbeit (Verbindlichkeitsbewusstsein und Verlässlichkeit) – Rekrutierung und Personalauswahl sowie Personalcontrolling – geben Führungskräfte bei der Frage, ob Business-Partner auf diesem Gebiet Unterstützung leisten, eine gering bis deutlich höhere Zustimmung an als die Business-Partner selbst (96,9% zu 93,5% und 78,1% zu 66,7%).

Ein uneinheitliches Bild ergibt sich bei den beiden Unterstützungsfaktoren der Glaubwürdigkeit, dem dritten Systembestandteil. Im Vergleich zu den Unterstützungsfaktoren des zweiten Kreislaufbestandteils liegen alle Angaben auf einem deutlich niedrigeren Niveau. Rund ein Viertel der Führungskräfte (25,8%) äußern, dass sich Business-Partner in Krisenzeiten mit der Entwicklung von Controllingkennzahlen / KPIs beschäftigen. Nur jeder fünfte Business-Partner

(20,0%) bestätigt sich hiermit zu beschäftigen. Die Steigerung der Datenqualität empfinden hingegen deutlich mehr Business-Partner als Führungskräfte (34,5% zu 21,9%) als wichtig; es liegt also eine deutliche Abweichung vor.

Bei den Unterstützungsfaktoren des vierten Kreislaufbestandteils liegen – mit Ausnahme bei Erhebung und Systematisierung von Kundenfeedback, bei dem sich beide Seiten auf insgesamt niedrigem Niveau fast einig sind (12,5% zu 13,3%) – jeweils deutliche bis hohe Unterschiede mit höheren Werten auf Seiten der Führungskräfte vor. Gefragt wurde bei Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung, Evaluierung der Mitarbeiterzufriedenheit und der Optimierung der Personalplanungsprozesse/ der Personalauswahl nach dem Umfang der Bearbeitung durch Business-Partner in Krisenzeiten. Der höchste Unterschied von 24,8%-Punkten liegt dabei bei den Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung (51,6% Führungskräfte zu 26,8% Business-Partner) vor; gefolgt von der Evaluierung der Mitarbeiterzufriedenheit (37,5% Führungskräfte zu 20,0% Business-Partner). Bei den Angaben beider Seiten zur Optimierung der Personalplanungsprozesse beziehungsweise der Personalauswahl (35,5% Führungskräfte zu 26,7% Business-Partner) ist die Abweichung im Vergleich geringer, mit 8,8%-Punkten jedoch nicht gering. Dennoch zeigt sich bei der Einschätzung der Aufgabenbearbeitung durch Business-Partner in Krisenzeiten ein uneinheitliches Bild. Bei der allgemeinen und direkten Frage, ob Dienstleistungen der Business-Partner in Krisenzeiten stärker nachgefragt werden, sagen deutlich mehr Business-Partner (83,3%) als Führungskräfte (46,9%), dass dies der Fall ist (Lohmann & Görtz, 2011, 21). In der Interpretation wird dies ebenso genauer analysiert, wie die unterschiedlichen Abweichungen bei Systembestandteilen und Unterstützungsfaktoren. Auswirkungen der unterschiedlich hohen Zustimmung bei den einzelnen Fragen werden genauer untersucht beziehungsweise eingeordnet. Wie bei den folgenden Kreisläufen wird dabei auf die unterschiedlichen Fragestellungen und deren Auswirkungen für die Interpretation eingegangen.

Kreislauf 1: Die Entwicklung der Zusammenarbeit in der operativen Arbeit



3.3.2. Die Entwicklung im Kompetenzaustausch und im interdisziplinären Verständnis

Auch im zweiten Systemkreislauf – Entwicklung im Kompetenzaustausch und interdisziplinäres Verständnis – sind die Angaben und Einschätzungen der Business-Partner jeweils höher als die der Führungskräfte. Die geringste Abweichung in diesem Kreislauf beträgt 10,7%-Punkte, die höchste 37,2%-Punkte. Damit fallen sie sehr unterschiedlich aus und sind deutlich ausgeprägt. Bei den ersten vier Kreislaufbestandteilen, hier wurde beiden Seiten die gleiche Frage gestellt – inwieweit passen die Aussagen auf das Rollenprofil der Business-Partner – lässt sich keine Tendenz der Abweichungen feststellen. Bei Kenntnis der Bedürfnisse, Wünsche und Probleme der Kunden liegt sie bei 13,0%-Punkten, bei Versetzung in die Rolle des Kunden zur Lösungsfindung bei 25,8%-Punkten, bei Ausrichtung des Denken und Handelns an den Bedürfnissen der Kunden bei 10,7%-Punkten und beim frühzeitigen Erkennen von Konflikten und konstruktiver Bewältigung bei 14,8%-Punkten. Mit 38,7%, 29,0%, 22,6% und 20,7% liegen die Angaben der Führungskräfte eher im unteren Zustimmungsbereich, während sich die Angaben der Business-Partner mit 51,7%, 54,8% sowie 33,3% und 35,5% eher im mittleren Zustimmungsbereich bewegen. Bei der Interpretation wird dies ebenso wie die hohe Abweichung (37,2%-Punkte) beim letzten Kreislaufbestandteil genauer betrachtet. Auf die Frage, mit welchen zentralen Themenstellungen sich Business-Partner im Rahmen des Optimierungsprozesses beschäftigen, geben 43,8% der Führungskräfte und knapp mehr als acht von zehn (81,0%) Business-Partnern die Erwartungsklä rung mit dem Kunden an.

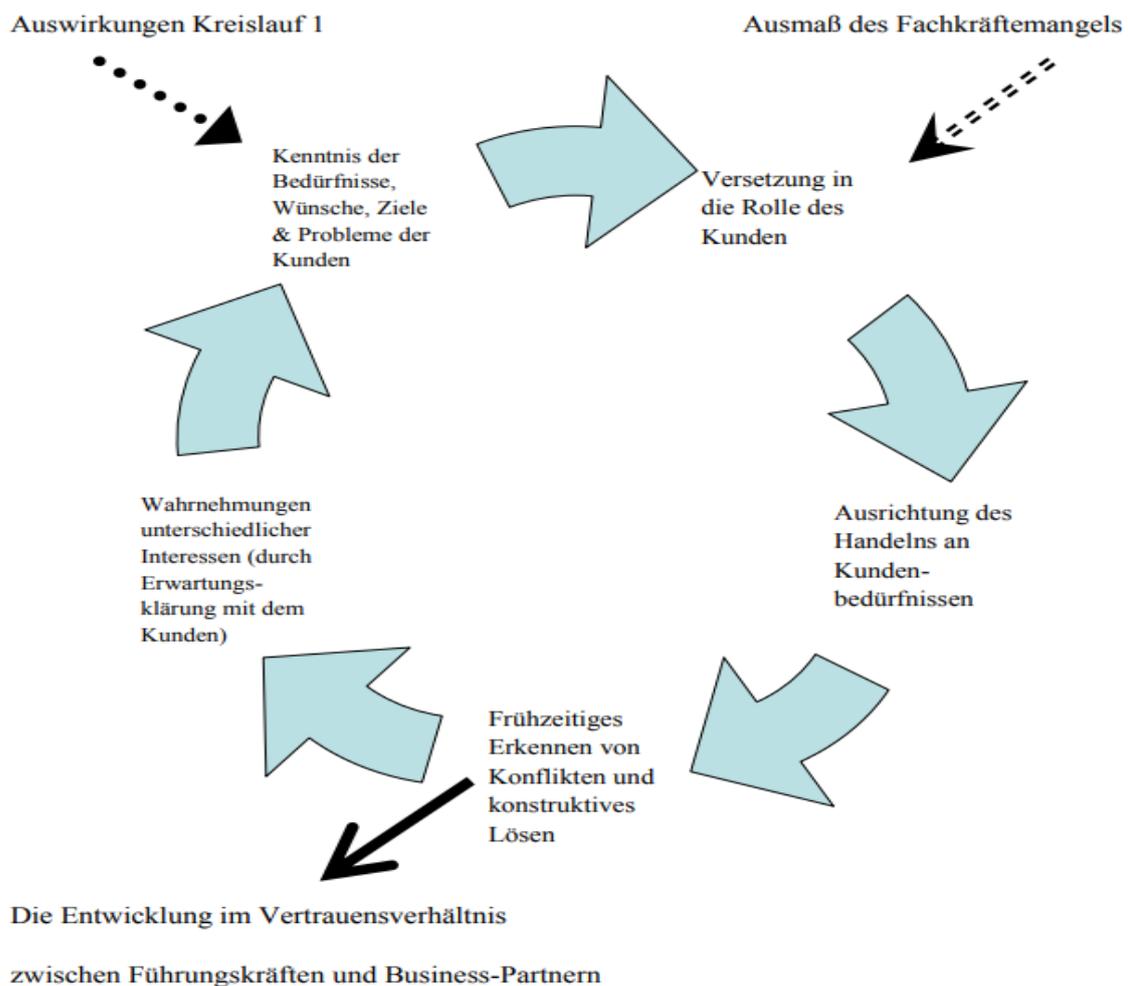
Bei den insgesamt zwölf Unterstützungsfaktoren für den zweiten Kreislauf weisen acht höhere Werte bei Führungskräften und vier bei Business-Partnern auf. Drei dieser vier höheren Werte bei den Business-Partnern treten bei der Frage nach Relevanz persönlicher Eigenschaften zur Bewältigung der eigenen Aufgaben auf. In dieser Form werden die Fragen den Business-Partnern gestellt, Führungskräfte werden in diesem Zusammenhang danach gefragt, inwieweit Business-Partner diese persönlichen Eigenschaften mitbringen. Bei Gegenüberstellung dieser beiden Fragen sind die Abweichungen relativ deutlich. Sie betragen bei Kunden- und Serviceorientierung 9,7%-Punkte, bei Konfliktfähigkeit 11,6%-Punkte und bei Eigeninitiative 35,5%-Punkte. Die Angaben der Business-Partner konzentrieren sich um die 60%-Marke (60,0% bei der Konfliktfähigkeit, 58,1% bei der Eigeninitiative und 64,5% bei der Kunden- und Serviceorientierung), während die Angaben der Führungskräfte in zwei der drei Fälle um die 50% (48,4% bei der Konfliktfähigkeit und 54,8% bei der Kunden- und Serviceorientierung) liegen, Eigeninitiative sieht weniger als jede vierte Führungskraft (22,6%) als persönliche Eigenschaft der Business-Partner. Der vierte höhere Wert bei Business-Partnern betrifft die Einschätzung der Relevanz zur Erfüllung der Kundenzufriedenheit. Das Erwartungsmanagement seitens der HR Führungskräfte und/ oder des Linienmanagements wird in diesem Zusammenhang als wenig relevant angesehen; nur drei von zehn Business-Partnern (30,0%) und zwei von zehn (20,0%) Führungskräften sehen dieses als wichtig an.

Bei der Mehrheit der hier verwendeten Unterstützungsfaktoren bezüglich der Relevanz der persönlichen Eigenschaften für die Business-Partner beziehungsweise bei der Bewertung des Vorhandenseins der persönlichen Eigenschaften der Business-Partner durch die Führungskräfte sind die Werte der Führungskräfte höher. Im Einzelnen sind es: Einfühlungsvermögen (54,8% zu 38,7%), Teamfähigkeit (60,0% zu 20,0%) – wobei dieser Aspekt ebenso wie der erste bei zwei verschiedenen Kreislaufbestandteilen genutzt wurde. Bei den beiden Unterstützungsfaktoren, die nach den Gebieten fragen, in denen Business-Partner Unterstützung leisten, sind die Angaben der Führungskräfte ebenfalls höher. Unter Berücksichtigung der sehr hohen Werte auf beiden Seiten fallen beim Performance-Management (90,6% zu 90,3%) und beim Talentmanagement (100% zu 93,3%) mit 0,3%-Punkten und 6,7%-Punkten die Unterschiede relativ gering aus. Keiner der befragten Business-Partner (0,0%) sagt, dass es zum eigenen Rollenprofil gehört abzuwarten bis das Linienmanagement auf sie zukommt. Rund jede achte Führungskraft (12,9%) ist jedoch dieser Meinung. Eine vergleichbare Abweichung (12,1%-Punkte) – ebenfalls mit höheren Werten der Führungskräfte – liegt bei der Frage der Entwicklung und Sicherstellung der Qualität bei der Durchführung von Führungsaufgaben vor. Beide Angaben befinden sich hier allerdings im mittleren Bereich.

Nur beim ersten Bestandteil des Kreislaufes – der Kenntnis der Bedürfnisse, Wünsche, Ziele und Probleme des Kunden – gibt es bei den Unterstützungsfaktoren ausschließlich höhere Angaben auf Seiten der Führungskräfte. Die vier genannten höheren Angaben der Business-Partner verteilen sich mit jeweils einer höheren Angabe auf die restlichen vier Kreislaufbestandteile – Versetzung in die Rolle des Kunden, Ausrichtung des Handelns an den Kundenbedürfnissen, frühzeitiges Erkennen von Konflikten und konstruktives Lösen sowie Wahrnehmung von unterschiedlichen Interessen (durch die Erwartungsklärung mit dem Kunden). Bei diesen vier Kreislaufbestandteilen gibt es bei jeweils einem Unterstützungsfaktor damit einen höheren Wert bei Business-Partnern. Bei mindestens einem Unterstützungsfaktor liegen jeweils höhere Angaben bei Führungskräften vor. Insgesamt ergeben sich damit bei den Unterstützungsfaktoren der Kreislaufbestandteile zwei, drei, vier und fünf unterschiedliche ausgerichtete Abweichungen. Während im dritten

Kreislaufbestandteil die Abweichung noch moderat ausfällt – mit der höchsten Abweichung von 9,7%-Punkten bei höheren Angaben der Business-Partner und 6,7%-Punkten bei höheren Angaben der Führungskräfte –, unterscheiden sie sich im zweiten – mit der höchsten Abweichung von 35,5%-Punkten bei höheren Angaben der Business-Partner und 15,9%-Punkten bei höheren Angaben der Führungskräfte –, vierten – mit der höchsten Abweichung von 11,6%-Punkten bei höheren Angaben der Business-Partner und 40,0%-Punkten bei höheren Angaben der Führungskräfte – und fünften – mit der höchsten Abweichung von 10,0%-Punkten bei höheren Angaben der Business-Partner und 40,0%-Punkten bei höheren Angaben der Führungskräfte – Kreislaufbestandteil deutlich. Im fünften Kreislaufbestandteil weichen die drei höheren Angaben auf Seiten der Führungskräfte bei den Unterstützungsfaktoren stark bis relativ deutlich vom höheren Wert der Business-Partner beim Erwartungsmanagement seitens der HR Führungskraft und/oder des Linienmanagements ab. Die Angaben betreffend Relevanz zur Erfüllung der Kundenzufriedenheit bei dieser Frage befinden sich allerdings im unteren Zustimmungsbereich. Auch unter Berücksichtigung der verschiedenen Fragestellungen, lassen sich hier viele Interpretationsansätze finden, die später dargestellt werden.

Kreislauf 2: Die Entwicklung im Kompetenzaustausch und im interdisziplinären Verständnis



3.3.3. Die Entwicklung im Vertrauensverhältnis zwischen Führungskräften und Business-Partnern

Beim Kreislauf „Entwicklung im Vertrauensverhältnis zwischen Führungskräften und Business-Partnern“ werden in jedem Kreislaufbestandteil beide Seiten gleichermaßen befragt, ob die Aussagen auf das Rollenprofil der Business-Partner zutreffen. Bei den ersten beiden Kreislaufbestandteilen sind deutlich höhere beziehungsweise höhere Abweichungen mit höheren Angaben bei Business-Partnern zu finden. Bei der Einschätzung „Übernahme von Verantwortung und Gewinnen für Arbeitsinhalte und Ziele“ beträgt die Abweichung 25,8%-Punkte (29,0% zu 54,8%). Beim „Zusammenbringen von unterschiedlichen Interessen von Personen beziehungsweise Personengruppen und der Akzeptanz anderer Sichtweisen“ ist sie mit 7,3%-Punkten geringer, aber immer noch deutlich ausgeprägt; hier ist knapp jede fünfte Führungskraft (19,4%) und mehr als jeder vierte Business-Partner (26,7%) dieser Ansicht; die Zustimmung ist eher im unteren Bereich anzusiedeln.

Bei den Kreislaufbestandteilen drei und vier des Kreislaufes sind die Angaben der Führungskräfte höher. Mit 19,4%-Punkten (48,4% zu 29,0%) beim situationsgerechten Ausdruck und der Vermeidung unnötiger Zugeständnisse und 9,7%-Punkten (58,1% zu 48,4%) bei der Akzeptanz der Rolle als Business-Partner sind sie ebenfalls ausgeprägt. Vor allem der letzte Bestandteil wird bei der Interpretation eine Rolle spielen.

Nicht nur durch die Konstellation bei diesem Kreislauf, mit ausgeglichenem Verhältnis zwischen den Abweichungen, sondern auch bei den Unterstützungsfaktoren lässt sich eine Veränderung erkennen. Bei acht der elf verwendeten Unterstützungsfaktoren sind die Angaben der Business-Partner höher, bei drei die der Führungskräfte. Zwei dieser drei Abweichungen sind identisch, der gleiche Unterstützungsfaktor wurde doppelt benutzt. Mit 16,3%-Punkten fällt dieser allerdings deutlich aus. Bei der Frage nach der Relevanz der Optimierung von HR Prozessen zur Erfüllung der Kundenzufriedenheit gehen die Meinungen vergleichsweise stark auseinander (56,3% zu 40,0%). Die dritte Abweichung fällt mit 2,3%-Punkten gering aus und bewegt sich auf niedrigem Niveau (29,0% und 26,7%); die Frage bezieht sich auf Relevanz von Coaching und Mentoring der Business-Partner zur Erfüllung der Kundenzufriedenheit.

Die Abweichungen basierend auf höheren Zustimmungswerten der Business-Partner bewegen sich zwischen 6,5%-Punkten und 35,5%-Punkten und damit in einem ausgeprägtem bis sehr deutlich ausgeprägtem Bereich. Bei den beiden Unterstützungsfaktoren für den ersten Kreislaufbestandteil – Verantwortung der neuen Arbeitsinhalte und Ziele – treten die beiden größten Abweichungen mit höheren Werten auf Seiten der Business-Partner auf. 35,5%-Punkte bei der Eigeninitiative, bei der sogar mehr als doppelt so viele Business-Partner sie als Eigenschaft zur Bewältigung ihrer Aufgaben für relevant halten als Führungskräfte sagen, dass Business-Partner diese persönliche Eigenschaft haben (22,6% zu 58,1%). 12,0%-Punkte Abweichung ergeben sich bei der Frage inwieweit beide Seiten ein klar definiertes Aufgabenspektrum für die Erfüllung der Kundenzufriedenheit für wichtig erachten (31,3% zu 43,3%).

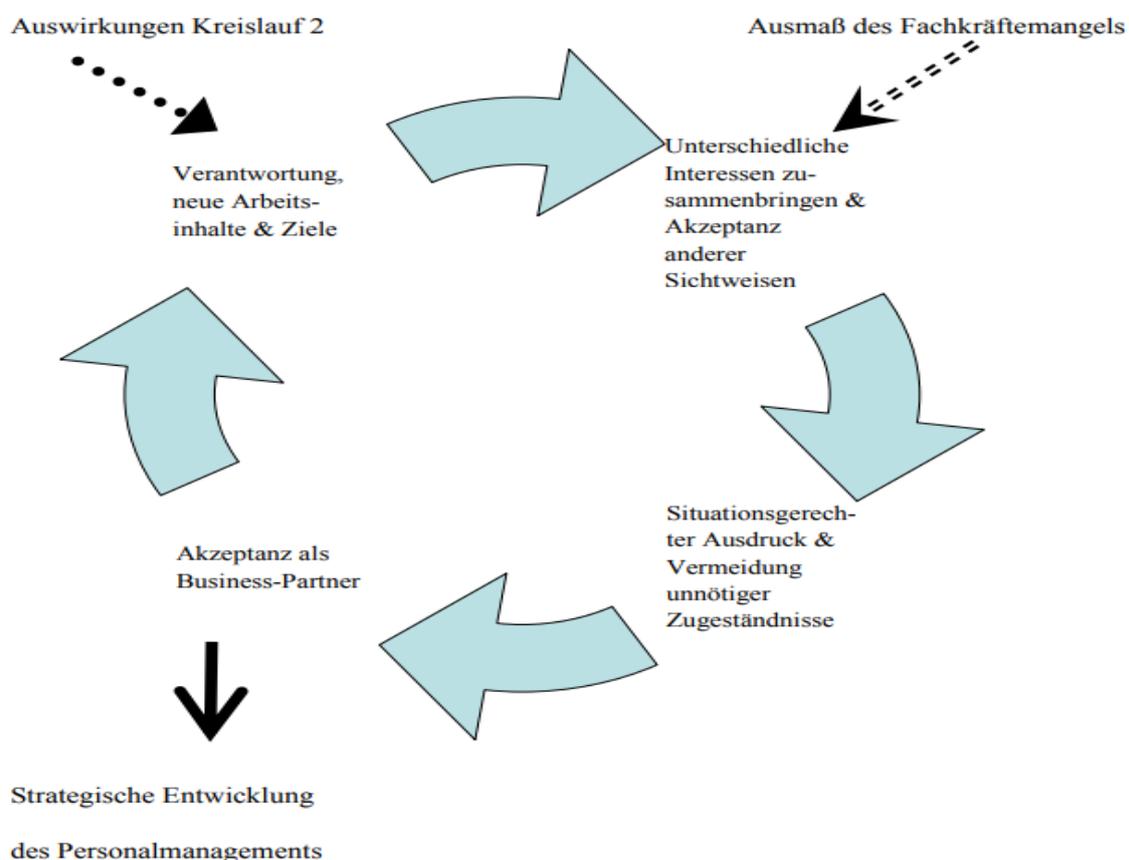
Bei den vier Unterstützungsfaktoren des zweiten Kreislaufbestandteiles – unterschiedliche Interessen zusammenbringen und Akzeptanz anderer Sichtweisen – liegen jeweils zwei höhere Angaben bei Business-Partnern und Führungskräften vor. Während die höheren Angaben der Führungskräfte wie beschrieben bei der Optimierung von HR Prozessen deutlich und beim Coaching und Mentoring von Business-Partnern gering ausfallen, sind die höheren Werte der Business-Partner mit 6,5%-Punkten bei der Vermittlungsfähigkeit (45,2% zu 38,7%) und 10,0%-Punkten beim Erwartungsmanagement seitens der HR Führungskraft und/ oder des

Linienmanagements (30,0% zu 20,0%) eher im mittleren Bereich anzusiedeln. Bei „Vermittlungsfähigkeit“ werden Business-Partner nach Relevanz dieser persönlichen Eigenschaft zur Aufgabenbewältigung und Führungskräfte nach der Existenz dieser persönlichen Eigenschaft bei Business-Partnern befragt. Die für den zweiten Kreislaufbestandteil maßgeblichen drei weiteren Unterstützungsfaktoren – Erwartungsmanagements beider Seiten, Coaching und Mentoring sowie Optimierung von HR Prozessen – betreffen die Einschätzung der Relevanz zur Erfüllung der Kundenzufriedenheit.

Bei den vier Unterstützungsfaktoren für den dritten Kreislaufbestandteil – situationsgerechten Ausdruck und die Vermeidung unnötiger Zugeständnisse – weisen die Unterstützungsfaktoren Vermittlungsfähigkeit und Optimierung von HR Prozessen sowie klar definiertes Aufgabenspektrum die beschriebenen Werte auf. Der vierte Unterstützungsfaktor befasst sich mit der Transparenz über Top Management Themen und deren Relevanz zur Erfüllung der Kundenzufriedenheit. Durch stärkere Einschätzung auf Seiten der Business-Partner (53,3% zu 43,3%) ergibt sich eine Abweichung von 10,0%-Punkten. Damit haben drei der vier Unterstützungsfaktoren höhere Werte bei den Business-Partnern.

Im vierten Teil des Kreislaufes – Akzeptanz der Rolle als Business-Partner – wird bei dessen einzigem Unterstützungsfaktor – Optimierung von Workflows – bei den Business-Partnern eine stärkere Relevanz (8,6%-Punkte) zur Erfüllung der Kundenzufriedenheit gesehen (36,7% zu 28,1%).

Kreislauf 3: Die Entwicklung im Vertrauensverhältnis zwischen Führungskräften und Business-Partnern



3.3.4. Die strategische Entwicklung des Personalmanagements

Beim vierten Kreislauf – strategische Entwicklung des Personalmanagements – liegen in fünf der sechs Kreislaufbestandteile höhere Werte der Business-Partner vor. Beim ersten von zwei operationalisierten Kreislaufbestandteilen – strategische Entwicklung des Personalmanagements – gleich zu Beginn des Kreislaufes, ist ein Wert vorhanden, bei dem Führungskräfte deutlicher stärker zustimmen als Business-Partner. 87,1% der Führungskräfte attestieren Business-Partnern die fachliche Eigenschaft im Bereich der personalwirtschaftlichen Kompetenzen. Business-Partner empfinden in 58,1% der Fälle, dass personalwirtschaftliche Kompetenzen als fachliche Eigenschaft zur Bewältigung der eigenen Aufgaben wichtig sind. Beim zweiten Teil der Operationalisierung dieses Kreislaufbestandteiles – strategische Kompetenzen – liegt bei gleicher Fragestellung eine Abweichung von 42,0%-Punkten vor. Rund sieben von zehn (71,0%) Business-Partnern sagen, dass sie diese fachliche Eigenschaft für wichtig halten, während rund drei von zehn (29,0%) Führungskräften sagen, dass die Business-Partner diese fachliche Kompetenz haben. Von allen gestellten Fragen an beide Seiten befindet sich bei dieser Frage die zweitgrößte Abweichung.

Deutlich uneinig sind Business-Partner und Führungskräfte auch beim zweiten, dritten und vierten Kreislaufbestandteil. Hier ergeben sich Abweichungen von 12,9%-Punkten, 22,6%-Punkten und 15,0%-Punkten bei den drei Themen „Identifikation, Analyse und Handhabung von wechselseitigen Abhängigkeiten in der Organisation“, „aktives Zugehen auf andere und Kontaktpflege über alle Hierarchieebenen hinweg“ sowie „Mittragen von Teamentscheidungen und Weitergabe von Wissen an Kollegen“. Business-Partner sagen hier jeweils deutlich häufiger als Führungskräfte, dass sie Teil ihres Rollenprofils sind (35,5% zu 22,6%, 51,6% zu 29,0% und 63,3% zu 48,3%). Sehr uneinig sind Business-Partner und Führungskräfte bei der Frage danach, ob Business-Partner sich im Rahmen des Optimierungsprozesses mit der Einbindung in den Strategiefindungsprozess und die entsprechenden Meetings beschäftigen. Fast alle Business-Partner (95,2%) aber nur 56,3% der Führungskräfte bejahen dies, wodurch sich eine Abweichung von 38,9%-Punkten ergibt.

Beim durch zwei Bestandteile operationalisierten letzten Schritt des Kreislaufes – Fachkräftemangel als kritischer Faktor – finden sich höhere Werte bei Business-Partnern. Die Abweichungen sind sowohl beim Systemdenken (45,2% zu 38,7%) als auch bei den geschäftsbezogenen Kompetenzen (32,3% zu 25,8%) mit 6,5%-Punkten identisch ausgeprägt.

Von den 15 verwendeten Unterstützungsfaktoren für diesen Kreislauf weisen nur vier höhere Angaben der Führungskräfte auf. Insgesamt zeigt sich hier ein deutlicher Unterschied zu den Unterstützungsfaktoren der anderen Kreisläufe. Einer dieser fünf höheren Werte bei Führungskräften liegt bei der Frage vor, inwieweit sich Business-Partner in Krisenzeiten mit der Festlegung von Leistungsstandards beschäftigen, und ist auf sehr niedrigem Niveau (12,9% zu 10,3%). Die übrigen drei höheren Angaben betreffen die Frage, ob Business-Partner eine persönliche Eigenschaft einbringen, während Business-Partner gefragt wurden, ob sie eine persönliche Eigenschaft zur Bewältigung der eigenen Aufgaben für wichtig halten. Bei der Teamfähigkeit beträgt die Abweichung wie beschrieben 40,0%-Punkte (60,0% zu 20,0%). Beim Networking – welches als Unterstützungsfaktor im dritten und vierten Kreislaufbestandteil genutzt wurde – beträgt sie 1,4%-Punkte auf niedrigem Niveau (29,0% zu 27,6%). Die Abweichungen sind daher deutlich unterschiedlich ausgeprägt. Da Networking und Teamfähigkeit die einzigen beiden Unterstützungsfaktoren des dritten Kreislaufbestandteils sind, liegt hier bei allen ein höherer Wert bei Führungskräften vor. Die Abweichungen mit höheren Angaben der

Führungskräfte von 1,4%-Punkten und 40,0%-Punkten sind einerseits gering und andererseits sehr deutlich ausgeprägt. Beim dritten Bestandteil des Kreislaufes – aktives Zugehen auf andere und Kontaktpflege über alle Hierarchieebenen hinweg – gibt es eine sehr deutliche Abweichung (22,6%-Punkte) mit höheren Angaben der Business-Partner. In der Interpretation wird darauf genauer eingegangen.

Im ersten und operationalisierten Kreislaufbestandteil, bei dem wie beschrieben deutliche Abweichungen im Meinungsbild beider Seiten vorliegen, fällt bei den Unterstützungsfaktoren vor allem die hohe Abweichung bei der Eigeninitiative auf (35,5%-Punkte, Business-Partner 58,1% und Führungskräfte 22,6%). Diese ist sowohl für personalwirtschaftliche als auch für strategische Kompetenzen relevant. Die Abweichungen der anderen beiden Unterstützungsfaktoren für diesen Kreislaufbestandteil sind mit 7,8%-Punkten und 4,1%-Punkten im Vergleich gering ausgeprägt. Beide haben gemeinsam, dass die Frage die Relevanz zur Erfüllung der Kundenzufriedenheit betrifft.

Der alleinige Unterstützungsfaktor für den zweiten Kreislaufbestandteil – Umgang mit komplexen Sachverhalten – weist aufgrund höherer Angaben der Business-Partner (53,3% zu 41,9%) eine Abweichung von 11,4%-Punkten aus. Damit ist sie mit der Abweichung beim zweiten Kreislaufbestandteil – wechselseitige Abhängigkeiten in der Organisation identifizieren, analysieren und handhaben können – vergleichbar (12,9%). Die Angaben beider Seiten sind beim Unterstützungsfaktor jedoch auf einem deutlich höheren Niveau, da beim Kreislaufbestandteil nur 22,6% der Führungskräfte und 35,5% der Business-Partner sagen, dass die Aussage auf das Rollenprofil der Business-Partner zutrifft.

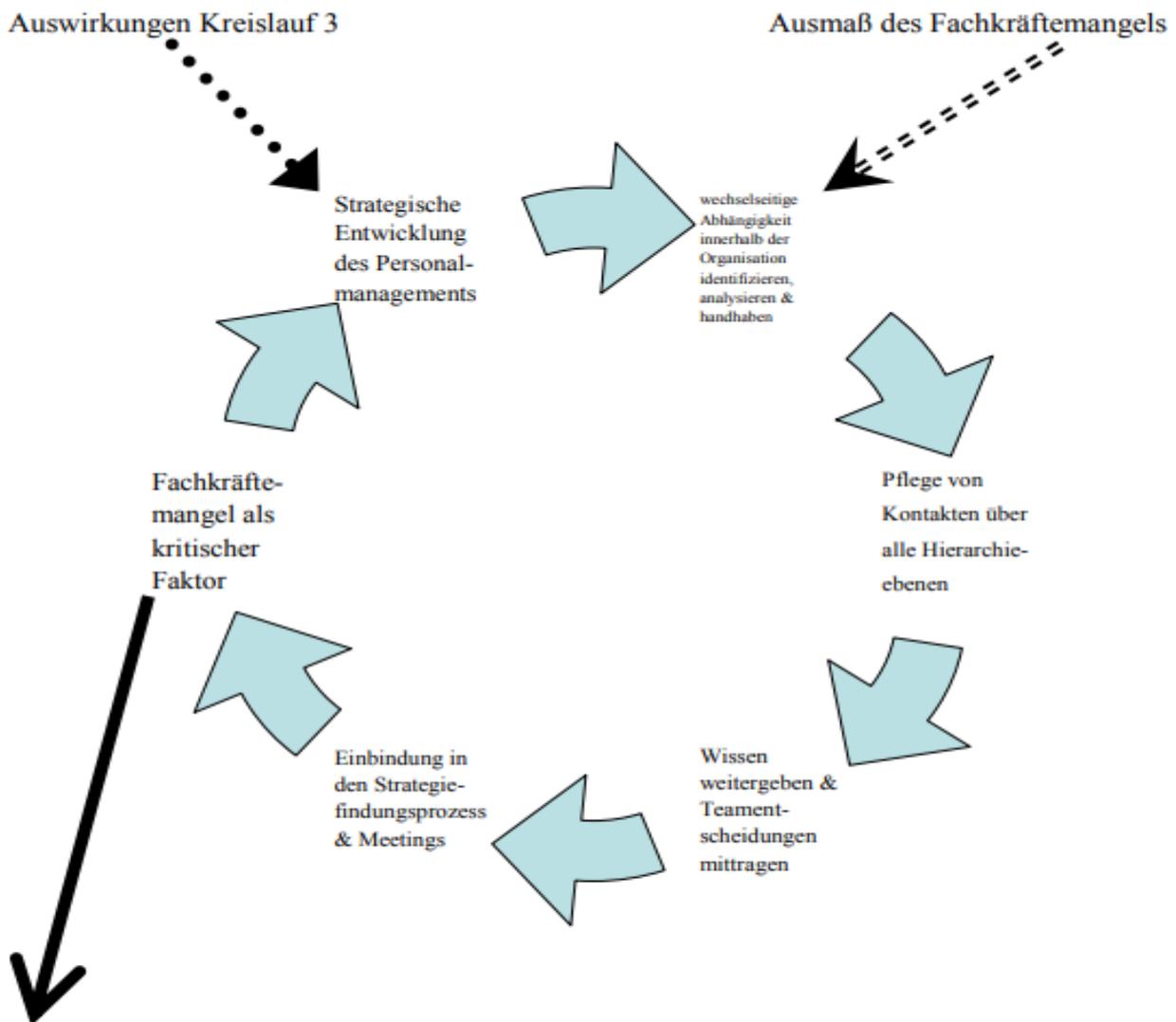
Beim vierten Kreislaufbestandteil – Weitergabe von Wissen und Mittragen von Teamentscheidungen – werden drei Unterstützungsfaktoren genutzt. Beim bereits verwendeten Networking liegen wie beschrieben höhere Werte bei den Führungskräften vor. Bei Beratungskompetenz (77,4% zu 71,0%) und bei Vermittlungsfähigkeit (45,2% zu 38,7%) liegen mit einer Abweichung von 6,4%-Punkten und 6,5%-Punkten höhere Angaben bei Business-Partnern vor. Sie schätzen Relevanz der persönlichen Eigenschaften „Vermittlungsfähigkeit“ und „Beratungskompetenz“ damit höher ein als Führungskräfte ihnen diese persönliche Eigenschaft zuschreiben.

Die drei Unterstützungsfaktoren des fünften Kreislaufbestandteils befassen sich mit dem Umfang der Bearbeitung von Aufgaben in Krisenzeiten. Bei zwei dieser Unterstützungsfaktoren liegen sehr geringe Abweichungen vor; bei der Formulierung/ Erarbeitung der HR Strategie sind die Angaben der Business-Partner 0,9%-Punkte höher (26,7% zu 25,8%), bei der Festlegung von Leistungsstandards sind die Angaben der Führungskräfte 2,6%-Punkte höher (12,9% zu 10,3%). Die Abweichung beim dritten Unterstützungsfaktor – Anpassung von Vergütungsstrukturen und Bonussystem – ist mit 21,0%-Punkten dagegen deutlich ausgeprägt. Business-Partner sehen eine Beschäftigung damit in Krisenzeiten fast doppelt so häufig als Führungskräfte (42,9% zu 21,9%). Diese große Differenz ist dennoch geringer als diejenige, die im dazugehörigen Kreislaufbestandteil festgestellt wurde (38,9%-Punkte).

Beim sechsten und letzten Kreislaufbestandteil sind die Abweichungen der drei Unterstützungsfaktoren, die sich allesamt mit dem Umfang der Bearbeitung von Aufgaben in Krisenzeiten beschäftigen, geringer als die jeweils 6,5%-Punkte des Kreislaufes. In zwei von drei Fällen liegen bei den Business-Partnern höhere Wert vor. Die stärkste der drei Abweichungen bei den drei Unterstützungsfaktoren beträgt 3,3%-Punkte und betrifft das Low Performer Management (Business-Partner 53,3% und Führungskräfte 50,0%). Die Abweichung bei der Formulierung/

Erarbeitung der HR Strategie ist mit 0,9%-Punkten (Business-Partner 26,7% und Führungskräfte 25,8%) nochmals niedriger. Beim dritten Unterstützungsfaktor liegt eine Übereinstimmung vor. Jeweils die Hälfte der Business-Partner und der Führungskräfte (50,0% zu 50,0%) sagen, dass sich Business-Partner in Krisenzeiten mit der Identifikation und dem Management von High Potentials und Schlüsselkräften beschäftigen.

Kreislauf 4: Die strategische Entwicklung des Personalmanagements



Entwicklung eines strategischen
 Business-Partnering Prozesses
 (Formulierung von Anforderungen an Business-Partnering)

3.3.5. Die strategische Entwicklung des Business-Partnerings

Im fünften Kreislauf – Entwicklung des strategischen Business-Partnerings – haben drei von zwölf verwendeten Operatoren höhere Werte bei Führungskräften als bei Business-Partnern. Bei zwei hiervon wurde nach Beschäftigung mit zentralen Themenstellungen im Optimierungsprozess gefragt. Bei der Frage nach „Formulierung von Anforderungen an die Rolle der Business-Partner“, im ersten Kreislaufbestandteil gelegen, liegt eine Abweichung von 18,5%-Punkten auf insgesamt niedrigem Niveau vor. Fast doppelt so viele Führungskräfte (37,5%) wie Business-Partner (19,0%) sind dieser Ansicht. Beschäftigung mit der „Anpassung der Alt-Organisation hinsichtlich der Prozessschnittstellen, Rollen und Verantwortlichkeiten“ im Optimierungsprozess, im vierten Kreislaufbestandteil gelegen, hat eine Abweichung von 5,7%-Punkten. Mit 43,8% bei Führungskräften und 38,1% bei Business-Partnern liegt die Zustimmung auf mittlerem Niveau. Die dritte Abweichung mit höheren Werten bei Führungskräften, im fünften Kreislaufbestandteil gelegen, betrifft die Frage nach „Unterstützung der Business-Partner bei Entwicklung und Monitoring der Personalstrategie“. Mit 93,8% bei Führungskräften und 90,3% bei Business-Partnern fällt die Abweichung moderat (3,5%-Punkte) und auf einem sehr hohen Niveau aus.

Beim ersten Operator des ersten Kreislaufbestandteils – Formulierung von Anforderungen an die Rolle des Business-Partners – fällt auf, dass er die oben beschriebene deutlich höhere Zustimmung der Führungskräfte findet und die Zustimmungswerte auf mittlerem und niedrigem Niveau liegen (37,5% und 19,0%). Beim zweiten Operator dieses Kreislaufbestandteils stimmen Führungskräfte und Business-Partner nur mit einer geringen Abweichung von 0,8%-Punkten auf mittlerem Niveau darüber überein, dass die Aufgabenwahrnehmung des Business-Partners eine zentrale Themenstellung im Rahmen des Optimierungsprozesses ist (Führungskräfte 56,3% und Business-Partner 57,1%).

Beim zweiten Kreislaufbestandteil – Vorliegen relevanter Informationen zur Organisations- und Organisationsbereichsstrategie – fällt auf, dass trotz der geringen Werte bei der Formulierung von Anforderungen an die Rolle der Business-Partner hier eine sehr deutlich ausgeprägte Wahrnehmung der Beschäftigung auf beiden Seiten gesehen wird. Bei Business-Partnern ist sie ebenfalls stärker ausgeprägt als bei Führungskräften (71,4% zu 62,5%); die Abweichung beträgt 8,9%-Punkte.

Beim dritten Kreislaufbestandteil – Transparenz und Optimierung von Prozessen – besteht Uneinigkeit, ob sich Business-Partner im Rahmen von Optimierungsprozessen damit beschäftigen (Abweichung 29,2%-Punkte). Führungskräfte sehen dies in gleichem Maße wie die Formulierung von Anforderungen an die Rolle der Business-Partner (37,5%), während zwei Drittel der Business-Partner eine Beschäftigung mit Transparenz und Optimierung von Prozessen sehen (66,7%).

Im fünften Kreislaufbestandteil – der Mitarbeiterbesetzung – kommt es bei den Operatoren in vier von fünf Fällen nur zu geringeren Abweichungen. Bei „Entwicklung und Monitoring der Personalstrategie“ liegt eine Abweichung von 3,5%-Punkten mit höheren Angaben der Führungskräfte vor (93,8% zu 90,3%). Bei „Quantität der Mitarbeiterbesetzung“ findet sich die höchste der geringen Abweichungen mit 7,1%-Punkten mit höheren Angaben der Business-Partner (57,1% zu 50,0%). Die anderen zwei Werte weisen geringere Abweichungen auf, 2,6%-Punkte bei „Qualität der Mitarbeiterbesetzung“ (71,4% zu 68,8%) und 6,5%-Punkte bei „geschäftszugewandte Kompetenz“ (32,3% zu 25,8%). Beim fünften Operator „Change Management Kompetenzen“ sticht die Abweichung von 25,8%-Punkten deutlich hervor. Knapp mehr als zwei Drittel der Business-Partner (67,7%) sagen, dass diese relevant zur Bewältigung der eigenen Aufgaben sind, nur rund vier von zehn Führungskräften (41,9%) attestieren ihnen diese fachliche Eigenschaft.

Der sechste Kreislaufbestandteil – Ausrichtung der Organisationsstrategie am Fachkräftemangel – beinhaltet zwei Operatoren. Beim ersten, „Systemdenken“, das für die Ausrichtung der Organisationsstrategie am Fachkräftemangel wichtig ist beziehungsweise sein wird, sagen 45,2% der Business-Partner, dass diese fachliche Eigenschaft relevant ist zur Bewältigung der eigenen Aufgaben. Fast vier von zehn (38,7%) der Führungskräfte schreiben Business-Partnern diese fachliche Eigenschaft zu. Deutlich höher ist die Abweichung dagegen beim zweiten verwendeten Operator, „strategischen Kompetenz“. Mehr als sieben von zehn Business-Partnern (71,0%) sehen sie als wichtige fachliche Eigenschaft, weniger als drei von zehn Führungskräften (29,0%) attestieren ihnen diese. Die Abweichung zwischen beiden Operatoren (6,5%-Punkte und 42,0%-Punkte) ist daher sehr deutlich.

Bei den insgesamt 19 Unterstützungsfaktoren, die für diesen Kreislauf benutzt werden, haben acht höhere Werte bei Führungskräften und elf bei Business-Partnern. Fünf beziehungsweise aufgrund der doppelten Verwendung (Förderung der Leistungsorientierung) sechs Unterstützungsfaktoren, bei denen eine höhere Zustimmung der Führungskräfte erfolgt, befassen sich mit der Frage nach der Aufgabebearbeitung der Business-Partner in Krisenzeiten. Die Abweichungen reichen dabei von 3,8%-Punkten bei der Optimierung von HR Prozessen auf jeweils mittlerem Niveau (45,2% zu 41,4%), über 5,8%-Punkte bei der Entwicklung von Controlling Kennzahlen/ KPIs auf niedrigem Niveau (25,8% zu 20,0%), 14,2%-Punkte bei den Maßnahmen zur Weiterentwicklung der Organisationskultur auf mittlerem Niveau (45,2% zu 31,0%), 15,2%-Punkte bei der Stärkung des Employer Brandings (Arbeitgebermarke) bei Werten von 41,9% und 26,7% bis hin zu 20,6%-Punkten bei Förderung der Leistungsorientierung mit Werten von 56,3% und 35,7%. Letzterer Operator wird bei den Kreislaufbestandteilen drei und vier verwendet. Die anderen zwei Unterstützungsfaktoren mit höheren Werten bei Führungskräften treten bei der Frage nach den Gebieten auf, in denen Business-Partner Unterstützung leisten. Dies ist beim Trainingsmanagement mit einer Abweichung von 8,0%-Punkten (81,3% zu 73,3%) und beim Personalcontrolling mit einer Abweichung von 11,4%-Punkten (78,1% zu 66,7%) der Fall. Beide Seiten sehen bei ihnen jeweils eine deutliche Unterstützung.

Vergleicht man im ersten Kreislaufbestandteil die beiden verwendeten Operatoren mit ihren verwendeten Unterstützungsfaktoren fällt eine große Abweichung auf. Bei den Operatoren in diesem Kreislaufbestandteil betragen sie 18,5%-Punkte mit höheren Angaben der Führungskräfte und 0,8%-Punkte mit höheren Angaben der Business-Partner. Beide Unterstützungsfaktoren haben deutlich ausgeprägte Abweichungen mit höherer Zustimmung bei Business-Partnern. Bei der Eigeninitiative beträgt sie 35,5%-Punkte (58,1% zu 22,6%), bei der Etablierung des Personalbereichs als Business-Partner 15,6%-Punkte (41,4% zu 25,8%).

Bei den zwei Unterstützungsfaktoren des zweiten Kreislaufbestandteils sind die Angaben der Business-Partner deutlich höher als die der Führungskräfte. Die Bearbeitung der Übersetzung der jeweiligen Organisationsbereichsstrategie in Personalthemen und Maßnahmen in Krisenzeiten sehen sechs von zehn Business-Partnern (60,0%), während es bei Führungskräften knapp mehr als vier von zehn (41,9%) sind. Die sich ergebende Abweichung von 18,1%-Punkten ist höher als die Abweichung bei der Etablierung des Personalbereichs als Business-Partner (15,6%-Punkte), welches der zweite Unterstützungsfaktor ist. Im Vergleich mit dem zweiten Kreislaufbestandteil sind die Abweichungen bei den Unterstützungsfaktoren auf einem niedrigeren Niveau und haben zusätzlich eine größere Abweichung.

Im dritten Kreislaufbestandteil der Beschäftigung mit „Transparenz und Optimierung von Prozessen“ im Rahmen von Optimierungsprozessen, liegt ein deutlich höherer Wert bei Business-

Partnern (66,7%) als bei Führungskräften (37,5%) und damit eine Abweichung von 29,2%-Punkten vor. Bei den Unterstützungsfaktoren ist das Bild uneinheitlich. Fünf der acht verwendeten Unterstützungsfaktoren weisen höhere Werte bei Führungskräften auf. Drei dieser fünf treten bei Fragen zur Beschäftigung der Aufgabenbearbeitung in Krisenzeiten auf. Es sind „Optimierung von HR Prozessen“ (45,2% zu 41,4%) mit einer Abweichung von 3,8%-Punkten, „Förderung der Leistungsorientierung“ (56,3% zu 35,7%) mit einer Abweichung von 20,6%-Punkten und „Entwicklung von Controlling Kennzahlen/ KPIs“ (25,8% zu 20,0%) mit einer Abweichung von 5,8%-Punkten. Die anderen beiden mit höheren Werten bei Führungskräften sind bei Einschätzung der Gebiete zu finden, bei denen Business-Partner Unterstützung leisten. Es sind „Trainingsmanagement“ (81,3% zu 73,3%) mit einer Abweichung von 8,0%-Punkten und „Personalcontrolling“ (78,1% zu 66,7%) und einer Abweichung von 11,4%-Punkten. Zwei der drei höheren Werte auf Seiten der Business-Partner befassen sich mit zentralen Themenstellungen im Rahmen des Optimierungsprozesses. Sowohl bei „Mitarbeitermotivation“ (47,6% zu 0,0%) als auch bei „Funktionsfähigkeit von Aus- und Fortbildung“ (28,6% zu 0,0%) wird eine Beschäftigung der Business-Partner durch Führungskräfte nicht gesehen. Durch diese Einschätzungen ergeben sich sehr hohe Abweichungen, bei der Mitarbeitermotivation ist sie am höchsten; hier liegt zudem die höchste aller Abweichungen vor. Die dritte Abweichung mit höheren Angaben bei Business-Partnern (6,4%-Punkte) findet sich bei „Beratungskompetenz“. Business-Partner schätzen sie als relevanter zur Bewältigung der eigenen Aufgaben ein als Führungskräfte ihnen diese attestieren (77,4% zu 71,0%).

Beim vierten Kreislaufbestandteil – Anpassung der Alt-Organisation hinsichtlich der Prozessschnittstellen, Rollen und Verantwortlichkeiten –, der sich mit der Frage der Einschätzung der Beschäftigung im Rahmen des Optimierungsprozesses befasst, lassen sich sowohl bei ihm als auch bei seinen Unterstützungsfaktoren größere Unterschiede feststellen. Beim Kreislaufbestandteil basiert die Abweichung von 5,7%-Punkten auf höheren Werten bei den Führungskräften (43,8% zu 38,1%). Beim Unterstützungsfaktor „Förderung der Leistungsorientierung“ liegt mit 20,6%-Punkten eine sehr deutlich ausgeprägte Abweichung mit höheren Werten bei den Führungskräften vor (56,3% zu 35,7%). Bei der beschriebenen Beratungskompetenz (6,4%-Punkte) und bei der Verhandlungskompetenz (50,0% zu 44,8%) sind die Werte bei Business-Partnern höher (5,2%-Punkte).

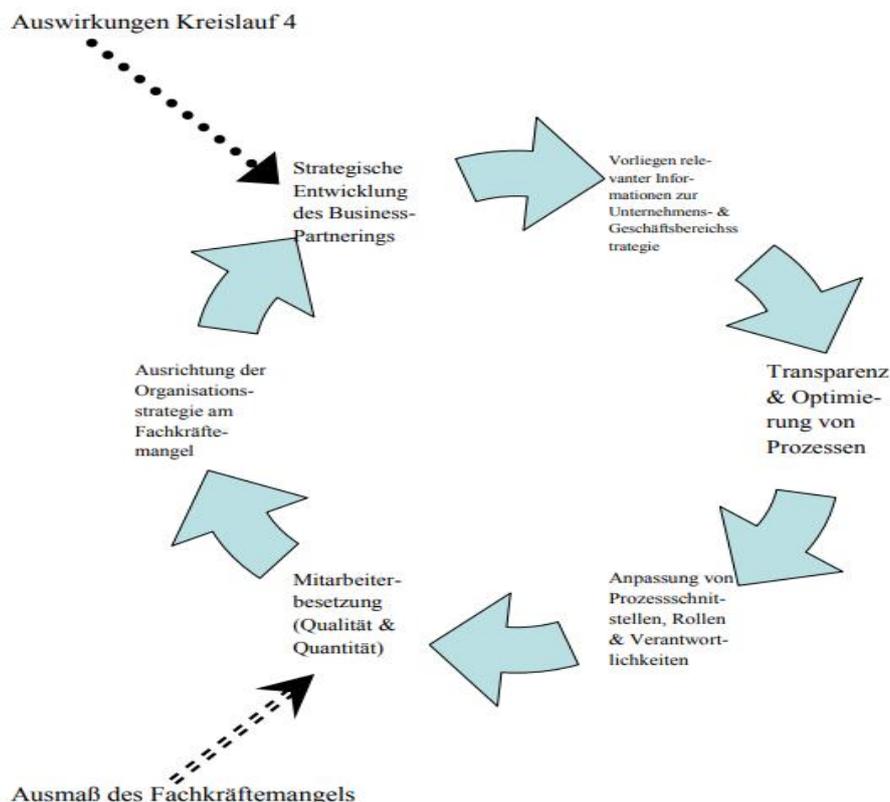
Beim fünften Kreislaufbestandteil – Qualität und Quantität der Mitarbeiterbesetzung – ist eine deutliche Abweichung der fünf Operationalisierungsbestandteile zum Unterstützungsfaktor zu erkennen. Nur beim Operator „Entwicklung und Monitoring der Personalstrategie“ gibt es beim Kreislauf eine höhere Angabe bei Führungskräften als bei Business-Partnern; 3,5%-Punkte auf einem sehr hohen Niveau (93,8% zu 90,3%) bei geringer Ausprägung. Beim Unterstützungsfaktor „Stärkung des Employer Brandings (der Arbeitgebermarke)“ gibt es eine deutliche Abweichung von 15,2%-Punkten mit höheren Angaben bei Führungskräften (41,9% zu 26,7%). Demnach besteht hier große Abweichung zwischen Kreislaufbestandteil und Unterstützungsfaktor.

Beim sechsten und letzten Kreislaufbestandteil – Ausrichtung der Organisationsstrategie am Fachkräftemangel – ist der Unterstützungsfaktor „Maßnahmen zur Weiterentwicklung der Organisationskultur“ bezüglich der dahingehenden Beschäftigung in Krisenzeiten auffällig. Die Werte der Führungskräfte sind hier deutlich höher (45,2% zu 31,0%); eine ausgeprägte Abweichung entsteht (14,2%-Punkte). Der Unterstützungsfaktor „Übersetzung der jeweiligen Organisationsbereichsstrategie in Personalthemen und Maßnahmen“ der ebenfalls nach dem Bearbeitungsumfang in Krisenzeiten fragt, hat eine Abweichung von 18,1%-Punkten mit höheren

Angaben bei Business-Partnern (60,0% zu 41,9%). Der dritte Unterstützungsfaktor „Führungsfähigkeiten“ verfügt auch über eine höhere Ausprägung bei Business-Partnern (3,0%-Punkte). Solche Führungsfähigkeiten erachtet rund jeder zehnte Business-Partner (9,7%) als persönliche Eigenschaft als relevant zur Bewältigung eigener Aufgaben. Führungskräfte schreiben Business-Partnern diese Eigenschaft in 6,7% der Fälle zu. Beide Seiten bewegen sich auf sehr geringem Niveau. Bei diesem sechsten Kreislaufbestandteil weisen beiden Operationalisierungen höhere Werte bei Business-Partnern auf. Beim Systemdenken sind es 6,5%-Punkte und bei strategischer Kompetenz 42,0%-Punkte. Insbesondere bei der strategischen Kompetenz erachten Business-Partner die fachliche Eigenschaft als sehr deutlich relevanter zur Bewältigung der eigenen Aufgaben als Führungskräfte ihnen diese fachliche Eigenschaft bestätigen.

Alles in allem lassen sich an den erzielten Werten des gesamten letzten Kreislaufes sowie seinen Unterstützungsfaktoren höhere Abweichungen erkennen. Sie sind sowohl bei einzelnen Kreislaufbestandteilen als auch bei den Operationalisierungen einzelner Kreislaufbestandteile und auch bei den Unterstützungsfaktoren einzelner Kreislaufbestandteile zu finden. Bei den drei operationalisierten Kreislaufbestandteilen liegen in zwei von drei Fällen sowohl höhere Werte bei Business-Partnern als auch bei Führungskräften vor. Beim Vergleich der einzelnen Kreislaufbestandteile und deren Unterstützungsfaktoren fallen die unterschiedlich ausgeprägten Abweichungen auf; deutlich ausgeprägte Abweichungen liegen sowohl mit höheren Angaben bei Führungskräften als auch bei Business-Partnern vor. Ein deutlicher Unterschied zu vorherigen Kreisläufen ist erkennbar, bei ihnen sind solch hohe und entgegengesetzte Abweichungen nicht vorhanden. Bei der anschließenden Interpretation werden dieser Vergleich und einzelne Werte und Zusammenhänge innerhalb der Kreisläufe genauer analysiert, beurteilt, bewertet und eingeordnet.

Kreislauf 5: Die strategische Entwicklung des Business-Partnerings



3.4. Interpretation

3.4.1. Der Fachkräftemangel als Chance zur Verbesserung des Business-Partnerings nach den Annahmen Ulrichs

Das systemtheoretische Modell der Weiterentwicklung des Business-Partnerings kann – nach dem vorgeschlagenen Entwicklungsprozess – letztendlich zu einer stärkeren Umsetzung des Business-Partnering Modells nach Ulrich führen. Entscheidender Einflussfaktor dabei ist der fortschreitende Fachkräftemangel mit den hierzu prognostizierten Auswirkungen auf Beziehung, Zusammenarbeit und Entwicklung des Verhältnisses von Business-Partnern zu Führungskräften. Die dargestellte Entwicklung des Fachkräftemangels im MINT-Bereich kann der entscheidende systemexterne Einflussfaktor sein beziehungsweise werden, der die letztendliche Umsetzung des Modells von Ulrich vorantreibt und ermöglicht. Seit Entstehung des Modells vor über 20 Jahren ist eine Umsetzung nur bedingt erfolgt. Die derzeitigen, vor allem aber die zukünftig sichtbar werdenden und relevanten Auswirkungen des Fachkräftemangels bieten eine Chance zur Verbesserung des Business-Partnerings, die es zu nutzen gilt. Gleichzeitig spielen auch weitere erfolgskritische Aspekte eine wichtige Rolle, die bei jedem einzelnen der dargestellten systematischen Kreisläufe zu berücksichtigen sind. Beides ist zur erfolgreichen Umsetzung des vorgeschlagenen systemtheoretischen Modells wichtig, der Erfolg hängt von mehreren kritischen Faktoren ab.

3.4.2. Die (kritischen) Faktoren in den Entwicklungskreisläufen, deren Zusammenhänge und Verbesserungsansätze

Der Systemtheorie nach Senge folgend werden die einzelnen kritischen Faktoren in den einzelnen Kreisläufen dargestellt. Sie können sich auf Basis abweichender Ansichten von Führungskräften und Business-Partnern oder durch Einschätzung der Relevanz eines Themenbereiches durch eine oder beide Seiten ergeben. Möglich ist auch, dass es zu Widersprüchen oder kritischen Situationen aufgrund der Einschätzungen bei Unterstützungsfaktoren kommt. Erfolgskritische Faktoren können sich weiter in Folge eines spezifischen Einflussfaktors eines Systembestandteils und dessen Relevanz ergeben. Die erfolgskritischen Faktoren werden anschließend einzeln ermittelt und interpretiert. Verbesserungsvorschläge werden gemacht, sodass das vorgeschlagene Modell durchlaufen und insgesamt zu einer stärkeren Umsetzung der Theorie von Ulrich beigetragen werden kann. Anschließend werden Interdependenzen im Gesamtsystem aufgezeigt und analysiert.

Bei dieser Analyse werden die getroffenen Annahmen überprüft durch die Angaben beider Seiten, die Stärke der Ausprägungen, die Stimmigkeit, die internen Widersprüche auf beiden Seiten und die unterschiedlichen Ansichten beider Seiten. Eine Übersicht, ob die getroffenen Annahmen bestätigt, teilweise bestätigt oder als widerlegt zu sehen sind, ist in Abbildung A159 dargestellt. In der linken Spalte werden die Nummer der Annahme, der Kreislauf und der Kreislaufbestandteil genannt. Zudem gibt es vier allgemeine Annahmen, die mit ALLG abgekürzt werden. In der zweiten Spalte ist die Annahme und die Kurzform der Annahmenummer mit der Abkürzung AN zu finden. In der dritten Spalte ist zu erkennen, ob die Annahme bestätigt, teilweise bestätigt oder widerlegt ist. In der vierten Spalte befindet sich die Relevanzkategorie. R1 bedeutet weniger relevant, R2 relevant und R3 sehr relevant. Bei der Interpretation der Annahmen, der Kreislaufbestandteile, der Kreisläufe und des Gesamtsystems spielen die Relevanzkategorien eine wichtige Rolle; auch hier werden sie im Text mit R1, R2 und R3 abgekürzt. Die

Relevanzkategorien tragen dazu bei, dass die Herausforderungen, Chancen und Risiken der Umsetzung des vorgeschlagenen Modells erkannt werden können. Für die Umsetzung kritische Einflussfaktoren und Ansatzpunkte zur Verbesserung lassen sich auf diese Weise offen legen, was ermöglicht durch entsprechende Maßnahmen, Berücksichtigung der Einflussfaktoren und detaillierte Planung die Umsetzung des Modells letztendlich zu erreichen. Aus Gründen der Übersichtlichkeit werden die sich aus der Relevanz ergebenden Interpretationen nach der Überprüfung der Annahmen (bestätigt, teilweise bestätigt, widerlegt) am Ende der Interpretation jedes einzelnen Kreislaufbestandteils vorgenommen. Die Interpretation der Relevanz der einzelnen Annahmen ist damit direkt an die Annahmen gekoppelt.

Rückschlüsse auf Auswirkungen von Veränderungen in einzelnen Systemkreisläufen und vermutete Veränderungen von Werten im Laufe der Zeit sind dabei integriert. Die Identifikation kritischer Elemente und deren Auswirkungen auf andere Teilaspekte werden analysiert und interpretiert. Nach dahingehender Abhandlung aller fünf Kreisläufe werden zum Schluss zentrale Entwicklungsnotwendigkeiten für Business-Partner und Führungskräfte thematisiert und eingeordnet.

3.4.2.1. Die Annahmen im Bereich: Die Entwicklung der Zusammenarbeit in der operativen Arbeit

Im ersten Bestandteil des ersten Kreislaufes, der Einschätzung der Mitarbeiterbesetzung bezüglich der Qualität und Quantität als zentrale Themenstellung in Optimierungsprozessen, liegen die Werte der Business-Partner jeweils höher als die der Führungskräfte. Business-Partner und Führungskräfte sehen die Beschäftigung mit der Qualität der Mitarbeiterbesetzung deutlich stärker gegeben als mit der Quantität. Der höhere und insgesamt hohe Wert bei der Qualität der Führungskräfte lässt sich – gemäß der Annahme – durch die operative Tätigkeit erklären, in der die Führungskräfte sie direkt erleben. Die Angaben zur Qualität der Mitarbeiterbesetzung entsprechen aufgrund der Höhe der Zustimmung beider Seiten bedingt den Annahmen. Die Auswirkungen des MINT-Fachkräftemangels haben bei der Annahme noch höhere Werte vermuten lassen. Obwohl der Fachkräftemangel in Organisationen, die speziell im MINT-Bereich tätig sind, größer sein könnte als der allgemein festgestellte, zeigt sich, dass er bisher möglicherweise nur bedingt als zentrale Themenstellung vorhanden ist beziehungsweise noch unzureichend berücksichtigt wird. Diesen Rückschluss lassen auch die niedrigeren Werte bei der Quantität der Mitarbeiterbesetzung zu; sie sind deutlich geringer ausgeprägt. Bewusstsein für diese Problematik kann insgesamt als nur begrenzt vorhanden gesehen werden. Der relativ hohe Meinungsunterschied beider Seiten bei der Quantität der Mitarbeiterbesetzung lässt den Schluss zu, dass Business-Partner sich stärker der Problematik und Auswirkungen des Fachkräftemangels bewusst sind und mit den Führungskräften insoweit nur bedingt kommunizieren sowie auf die Thematik aufmerksam machen. Führungskräfte sehen diesen Bereich deshalb nur bedingt als zentrale Themenstellung innerhalb des Optimierungsprozesses. Insgesamt ist die Annahme damit teilweise bestätigt.

Die Daten bestätigen die Annahme, dass Business-Partner die Problematik des Fachkräftemangels, die Situation und die Entwicklung stärker wahrnehmen als Führungskräfte. Auch kann die Annahme als bestätigt gelten, dass die Werte bei der Qualität höher sind als bei der Quantität, weil der Fachkräftemangel im Vergleich zur dargestellten Entwicklung derzeit eine noch deutlich geringere Ausprägung hat.

Aktuell fokussiert sich das Problem vor allem auf den qualitativen und weniger auf den quantitativen Bereich. Die aktuelle Situation und vor allem die zukünftige Entwicklung des Fachkräftemangels im MINT-Bereich erfordern, dass beide Seiten ein stärkeres Bewusstsein für Qualität und Quantität der Mitarbeiterbesetzung entwickeln müssen. „Eine mögliche Diskrepanz könnte sein, dass viele aktuelle und zukünftige Herausforderungen der HR-Arbeit bisher nur in den Personalbereichen selbst, aber noch nicht von den Führungskräften der Geschäftsbereiche erkannt worden sind. Hier ist beispielsweise an aktuelle Restrukturierungen, an eine strategische Workforce-Planung, den demografischen Wandel und die damit verbundenen Herausforderungen, an das Talent-Management, die zunehmende Globalisierung der Unternehmen und damit auch ihres Personalmanagements oder an den steigenden Kostendruck auf interne Prozesse zu denken“ (Lohmann & Görtz, 2011, 18).

In Folge der oben dargestellten Entwicklung des Fachkräftemangels ist bei diesen Themen eine weitere Verschärfung zu erwarten. Die trotz des hohen Fachkräftemangels vorliegenden Werte bei Qualität und besonders bei Quantität der Mitarbeiterbesetzung stellen einen kritischen Faktor innerhalb dieses Kreislaufes als auch für das Gesamtsystem dar. Nur eine intensive Beschäftigung verbunden mit geeigneten Reaktionen und Maßnahmen kann die oben dargestellten Auswirkungen des Fachkräftemangels reduzieren. Qualitative und quantitative Mitarbeiterbesetzung sind zentrale Themenstellungen in der operativen Arbeit des Personalmanagements um Prozessabläufe und Organisationsziele umsetzen zu können. Unzureichende Beschäftigung mit dem Bereich qualitativer und quantitativer Mitarbeiterbesetzung kann zudem negative Auswirkungen auf die Zusammenarbeit zwischen Führungskräften und Business-Partnern haben. Dieser Aspekt ist – wie angenommen – der kritische Faktor innerhalb dieses Kreislaufes.

Für die Annahmen dieses Kreislaufbestandteils können folgende Schlussfolgerungen gezogen werden:

AN5 *„Angenommen wird aufgrund der bisherigen und besonders der dargestellten Prognosen zur Entwicklung des Fachkräftemangels, dass sowohl Business-Partner als auch Führungskräfte die Thematik der Mitarbeiterbesetzung sowohl im quantitativen als auch im qualitativen Bereich für sehr wichtig halten und sie eine zentrale Rolle im Optimierungsprozesses spielt“* gilt als teilweise bestätigt (R2).

AN6 *„Angenommen wird weiterhin, dass Business-Partner die Thematik der Mitarbeiterbesetzung stärker wahrnehmen als Führungskräfte, da sie eine originäre Aufgabe des Personalmanagements ist“* gilt als bestätigt (R1).

AN7 *„Angenommen wird aufgrund der derzeitigen Situation mit einem vergleichsweise noch geringerem Fachkräftemangel sowie infolge der Prognosen, dass bei der Qualität des Fachkräftemangels höhere Werte vorliegen als bei der Quantität“* gilt als bestätigt (R1).

Die nur teilweise bestätigte Annahme 5 ist zur Umsetzung des vorgeschlagenen Entwicklungsmodells insoweit relevant als der (zukünftige) qualitative und quantitative Fachkräftemangel noch stärker von Business-Partnern zu kommunizieren ist. Dies ist gleichfalls von Bedeutung um die angestrebte langfristige Entwicklung zum strategischen Partner einleiten zu können.

Die Annahmen 6 und 7 bestätigen die Vermutung und verdeutlichen somit, dass Business-Partner sich der Problematik der Mitarbeiterbesetzung bewusster sind als Führungskräfte. Damit ist die

Ausgangslage dafür vorhanden, die Wahrnehmung der Führungskräfte für diese Thematik zu steigern.

Dass die qualitative und quantitative Mitarbeiterbesetzung der kritische Faktor im ersten Kreislauf ist, zeigt sich im nächsten Kreislaufbestandteil „Vertrauensverhältnis in der Zusammenarbeit“ operationalisiert durch Verbindlichkeitsbewusstsein beziehungsweise Verlässlichkeit. Wie beschrieben empfinden Business-Partner vor allem den Bereich der quantitativen Mitarbeiterbesetzung nur bedingt als zentrale Themenstellung im Optimierungsprozess. Verbindlichkeitsbewusstsein beziehungsweise Verlässlichkeit schätzen sie für die Bewältigung ihrer eigenen Aufgaben deutlich relevanter ein. Demgegenüber erachten Business-Partner als zentrale Themenstellung im Optimierungsprozess die persönliche Eigenschaft Verbindlichkeitsbewusstsein beziehungsweise Verlässlichkeit als weniger wichtig als die Beschäftigung mit der qualitativen Mitarbeiterbesetzung. Business-Partner sehen diese persönliche Eigenschaft dennoch größtenteils als relevant an. Deutlich weniger Führungskräfte schreiben Business-Partnern jedoch Verbindlichkeitsbewusstsein beziehungsweise Verlässlichkeit zu. Wie auch bei anderen Fragestellungen, welche bei den Business-Partnern die Selbsteinschätzung der Relevanz persönlicher und fachlicher Eigenschaften und bei den Führungskräften die Einschätzung des Vorhandenseins dieser persönlichen und fachlichen Eigenschaften betreffen, lässt sich hier eine große Differenz zwischen den Werten der Business-Partner und der Führungskräfte feststellen. Die weit höheren Werte bei den Business-Partnern lassen den Schluss zu, dass Business-Partner die Relevanz dieses Themas für die Zusammenarbeit mit den Führungskräften sehen. Führungskräfte hingegen schreiben Business-Partnern diese persönliche Eigenschaft allerdings in deutlich geringerem Maße zu, was seine Ursache darin haben kann, dass Anspruch und Wirklichkeit auseinanderklaffen, weil Business-Partner die persönliche Eigenschaft zwar mehrheitlich für relevant erachten, sie aber nur bedingt entwickeln (können). Der Unterschied kann sich aber auch daraus ergeben, dass Business-Partner die persönliche Eigenschaft Verbindlichkeitsbewusstsein beziehungsweise Verlässlichkeit in der operativen Zusammenarbeit mit Führungskräften nur bedingt zeigen und sie dadurch bei Führungskräften nur bedingt wahrgenommen wird. Die Annahme, dass Business-Partner die persönliche Eigenschaft Verbindlichkeitsbewusstsein beziehungsweise Verlässlichkeit als wichtiger erachten als sie von Führungskräften tatsächlich auch erkannt wird, kann damit als bestätigt gelten. Den Annahmen entsprechend sind die Werte beim Verbindlichkeitsbewusstsein beziehungsweise bei der Verlässlichkeit bei Business-Partnern deutlich ausgeprägt. Bei Führungskräften ist dies nur bedingt der Fall, wodurch die Annahme hierzu insgesamt nur teilweise bestätigt ist.

Zur Verringerung der Diskrepanz haben Business-Partner sich in ihrer täglichen Arbeit verstärkt und verbindlicher auf die angestrebten Ziele und Herausforderungen zu fokussieren sowie ihre Arbeitsinhalte deutlicher zu kommunizieren. Die Unterstützungsfaktoren belegen diese Notwendigkeit deutlich. Sowohl bei Rekrutierung und Personalauswahl als auch bei Personalcontrolling geben Führungskräfte zu einem höheren Anteil als Business-Partner an, dass Business-Partner auf diesen Gebieten Unterstützung leisten. Ein wichtiger Ansatzpunkt ist dabei die Rekrutierung und die Personalauswahl; fast alle Führungskräfte sind der Meinung, dass hier Unterstützung geleistet wird. Personalcontrolling bietet ebenfalls einen guten Ansatzpunkt; eine vergleichsweise hohe Abweichung der wahrgenommenen Unterstützung liegt vor, die den Business-Partnern selbst nicht in gleichem Maße bewusst ist. Beide Unterstützungsfaktoren, besonders aber Rekrutierung und Personalauswahl, könnten dazu genutzt werden die Angaben der

Führungskräfte bei qualitativer und quantitativer Mitarbeiterbesetzung zu verbessern. Sie sind auch dazu in der Lage Führungskräften durch deutlichere Kommunikation die Unterstützung persönlicher Eigenschaften bewusster zu machen. Dies und die von Führungskräften gesehene Unterstützung durch das Personalcontrolling können dazu genutzt werden, dass Führungskräfte Business-Partnern ein stärkeres Verbindlichkeitsbewusstsein beziehungsweise Gefühl der Verlässlichkeit ausstellen. Um beides erreichen zu können bedarf es der Besinnung darauf, dass beide Unterstützungsfaktoren von Business-Partnern als solche stärker wahrgenommen werden. Auffällig ist, dass Führungskräfte hinsichtlich der geleisteten Unterstützung bei beiden Unterstützungsfaktoren deutlich höhere Werte angeben als sie Business-Partnern die persönlichen Eigenschaft Verbindlichkeitsbewusstsein beziehungsweise Verlässlichkeit zuschreiben.

Es lässt sich schlussfolgern, dass Business-Partner diese beiden Bereiche stärker zu kommunizieren haben, auch wenn sie beim Fachkräftemangel Überbringer schlechter Nachrichten sind. Sie müssen den Zusammenhang mit Verbindlichkeitsbewusstsein und Verlässlichkeit herstellen; mit den beiden Unterstützungsfaktoren ist die Grundlage hierzu vorhanden. Hier wird ein Teil der Annahme bestätigt und zwar die, dass erzielte Ergebnisse in einem deutlich ausgeprägten Maße von den Führungskräften als Unterstützung wahrgenommen werden. Nur bedingt erfüllt wird der Teil der Annahme, dass auf beiden Seiten – vor allem im Bereich Personalcontrolling – eine deutliche Abweichung bei der Unterstützungsleistung vorhanden ist; bei Führungskräften ist diese deutlich stärker ausgeprägt. Festzustellen ist auch, dass es im Gegensatz zu Rekrutierung und Personalauswahl – bei der eine nur sehr geringe Abweichung besteht – eine ausgeprägtere Diskrepanz über die Unterstützungsleistung gibt. Die Annahme ist damit insgesamt als teilweise bestätigt zu sehen.

Mit Hilfe der beschriebenen Kommunikation lässt sich dies jedoch verbessern. Trotz der sehr hohen Werte bei Einschätzung geleisteter Unterstützung auf Seiten der Führungskräfte fragen diese Dienstleistungen der Business-Partner in Krisenzeiten nicht verstärkt nach. Dies stellt unter Berücksichtigung der beschriebenen Weiterentwicklung des Fachkräftemangels zur Entwicklung der Zusammenarbeit und im Hinblick auf die zu erzielenden Ergebnisse keine gute Basis dar. Andererseits sehen Business-Partner in solchen Zeiten eine stärkere Nachfrage nach ihren Dienstleistungen. Geschlussfolgert werden kann daher, dass Führungskräften die stärkere Nachfrage nach Dienstleistungen der Business-Partner nicht ausreichend bewusst ist; die Business-Partner eine stärkere Nachfrage allerdings in sehr ausgeprägtem Maße wahrnehmen und die Nachfrage damit durchaus vorhanden ist. Von Business-Partnern sollte dies zur Verbesserung der Situation ebenfalls deutlicher kommuniziert werden. Die getroffene Annahme hierzu kann demnach als widerlegt gelten.

Für die Annahmen dieses Kreislaufbestandteils können folgende Schlussfolgerungen gezogen werden:

AN8 *„Angenommen wird erstens, dass beim Vertrauensverhältnis in der Zusammenarbeit, die durch Verbindlichkeitsbewusstsein/ Verlässlichkeit gemessen wird, hohe Werte auf beiden Seiten vorliegen, wobei der Wert auf Seiten der Business-Partner stärker ausgeprägt ist als bei Führungskräften“* gilt als teilweise bestätigt (R2).

AN9 *„Angenommen wird zweitens, dass ein ausgeprägtes Verbindlichkeitsbewusstsein beziehungsweise eine hohe Verlässlichkeit eine Basis für Business-Partner ist um die entsprechenden Aufgaben angehen zu können und die erzielten Ergebnisse von*

Führungskräften als Unterstützung wahrgenommen werden. Auf beiden Seiten sollte auch bei den Angaben bezüglich der Unterstützung Einigkeit vorherrschen, weil dies eine enge Zusammenarbeit signalisiert“ gilt als teilweise bestätigt (R3).

AN10 *„Angenommen wird drittens, dass sich Business-Partner und Führungskräfte über die stärkere Nachfrage nach Dienstleistungen der Business-Partner in Krisenzeiten – die sich durch den Fachkräftemangel ergeben – einig sind“* gilt als widerlegt (R2).

Damit Business-Partner die angestrebte Position erreichen können ist es notwendig, dass die relevante Annahme 8 stärker bestätigt wird. Hierzu haben die Business-Partner die Einschätzung ihres Verbindlichkeitsbewusstseins beziehungsweise ihrer Verlässlichkeit bei den Führungskräften noch weiter zu steigern; dann kann die Annahme als bestätigt gelten. Für die weitere Entwicklung liegt hier eine wichtige Basis.

Die als sehr relevant gesehene Annahme 9 ist teilweise bestätigt. Die Daten verdeutlichen allerdings, dass eine gute Ausgangslage vorliegt um Verbesserungen zu erreichen. In den beiden Bereichen Rekrutierung/ Personalauswahl und Personalcontrolling wird die Unterstützungsleistung der Business-Partner von Führungskräften in sehr deutlichem Ausmaß wahrgenommen. Obwohl die sehr relevante Annahme 9 nur teilweise bestätigt ist, besteht zum Erreichen der angestrebten Entwicklung nur die Notwendigkeit, dass die Business-Partner die Führungskräfte stärker von ihrer Unterstützungsleistung überzeugen. Diese muss auch stärker kommuniziert werden. Gleiches gilt hinsichtlich der gesteigerten Nachfrage sowie dem möglichen Nutzen durch die Arbeit der Business-Partner in Krisenzeiten (Annahme 10). Zusammengefasst kann damit der Bereich Kommunikation als kritischer Aspekt und Ansatzpunkt gesehen werden.

Trotz der beschriebenen vergleichsweise geringen Werte beim Verbindlichkeitsbewusstsein beziehungsweise der Verlässlichkeit und bei der quantitativen Mitarbeiterbesetzung schreiben Führungskräfte den Business-Partnern Glaubwürdigkeit als persönliche Eigenschaft in hohem Maße zu. Business-Partner dagegen halten sie in noch höherem Maße zur Bewältigung der eigenen Aufgaben für wesentlich. Hier zeigt sich, dass diese von den Business-Partnern als besonders wichtig erachtete persönliche Eigenschaft von den Führungskräften zwar auf einem hohen Niveau aber in deutlich geringerem Maße wahrgenommen wird. Die Annahme, dass ausgeprägtes Verbindlichkeitsbewusstsein beziehungsweise Verlässlichkeit zur Glaubwürdigkeit führt und letztere eine geringere Ausprägung vorweist, ist daher widerlegt.

Aufgrund der großen Diskrepanz zwischen Verbindlichkeitsbewusstsein beziehungsweise Verlässlichkeit und Glaubwürdigkeit müssen zusätzlich zur Annahme, das ersteres zu zweitem führt, andere Faktoren einen positiven Einfluss auf die Glaubwürdigkeit haben, die im oben dargestellten Modell nicht berücksichtigt worden sind. Da Business-Partnern Glaubwürdigkeit als persönliche Eigenschaft zur Bewältigung der eigenen Aufgaben sehr wichtig ist, kann daher angenommen werden, dass sie auf diese persönliche Eigenschaft bei der Zusammenarbeit im operativen Bereich besonderen Wert legen und Führungskräfte dies auch wahrnehmen.

Die Unterstützungsfaktoren stärken die Interpretation, dass weitere, neben den im Modell angenommenen Faktoren einen positiven Einfluss auf die Glaubwürdigkeit haben. Die Steigerung der Datenqualität zur Erfüllung der Kundenzufriedenheit spielt nur eine geringe Rolle; Führungskräfte empfinden sie in geringem Maße für die Kundenzufriedenheit als relevant. Business-Partner selbst sehen sie im Vergleich zwar als relevanter insgesamt jedoch ebenfalls nur in knapp mittlerem Ausmaß als wichtig an. Eine – wie angenommene – Verbesserung der

Glaubwürdigkeit durch Steigerung von Datenqualität wird demnach von beiden Seiten nicht angestrebt oder zumindest für nur bedingt notwendig erachtet. Der zweite Unterstützungsfaktor – Entwicklung von Controlling Kennzahlen/ KPIs in Zeiten der Krise – spielt ebenfalls für die Glaubwürdigkeit nur bedingt eine Rolle. Führungskräfte sagen sogar, dass sich Business-Partner stärker mit dieser Herausforderung beschäftigen als Business-Partner dies selbst äußern. Zu berücksichtigen ist zudem, dass die Annahmen bezüglich der Auswirkungen des Fachkräftemangels bei der quantitativen Mitarbeiterbesetzung in besonderem Maß und bei der qualitativen Mitarbeiterbesetzung in bedingtem Maß nicht den Annahmen entsprechen, die bezüglich der Auswirkungen des Fachkräftemangels getroffen wurden. Sie werden nicht als (dauerhafte) Krise beziehungsweise Herausforderung angesehen. Eine dementsprechende Bearbeitung findet deshalb eher selten statt. Der Schluss wird gestärkt, dass die hohen Werte bei der Glaubwürdigkeit auf anderen Ursachen basieren müssen. Dies zeigt, dass die getroffene Annahme, Glaubwürdigkeit basiere auf einem hohen Verbindlichkeitsbewusstsein beziehungsweise Verlässlichkeit, und daher geringer ausprägt ist als dieser Basisfaktor, nicht zutreffend ist; sie gilt als widerlegt.

Zudem zeigt sich, dass Steigerung der Datenqualität und Entwicklung geeigneter Kennzahlen als Unterstützungsfaktoren zur Verbesserung der operativen Zusammenarbeit von beiden Seiten in nur geringem Ausmaß genutzt werden. Im Umkehrschluss kann die Zuschreibung der Glaubwürdigkeit als persönliche Eigenschaft der Business-Partner durch die Führungskräfte dazu genutzt werden, dass Business-Partner ebenfalls Verbesserungen im Verbindlichkeitsbewusstsein beziehungsweise der Verlässlichkeit und in der Mitarbeiterbesetzung sowohl in qualitativer als auch in quantitativer Hinsicht erzielen können. Glaubwürdigkeit muss dabei im Zusammenspiel mit kommunikativen Aspekten genutzt werden um zu verdeutlichen, dass Business-Partner sich stärker als von Führungskräften wahrgenommen mit der Mitarbeiterbesetzung im Optimierungsprozess auseinandersetzen. Stärker hervorzuheben ist beim kommunikativen Aspekt, dass Business-Partner Verbindlichkeitsbewusstsein beziehungsweise Verlässlichkeit für deutlich stärker relevant halten als Führungskräfte dies erfahren beziehungsweise Business-Partnern zuschreiben. Die Nutzung eines kommunikativen Ansatzes kann zu einem Verbesserungsprozess bei den ersten beiden Kreislaufbestandteilen beitragen, in dessen Verlauf Business-Partner auch den Anspruch der Glaubwürdigkeit und des glaubwürdigen Partners gezielt hervorheben können.

Für die Annahmen dieses Kreislaufbestandteils können folgende Schlussfolgerungen gezogen werden:

AN11 *„Angenommen für den Bereich der Glaubwürdigkeit wird erstens, dass diese auf beiden Seiten eine geringere Ausprägung hat als das Verbindlichkeitsbewusstsein beziehungsweise die Verlässlichkeit, da diese für die Entwicklung der Glaubwürdigkeit Grundlage sind“* gilt als widerlegt (R2).

AN12 *„Angenommen wird nach den theoretischen Annahmen zudem, dass zur Verbesserung der Glaubwürdigkeit ein starkes Interesse der Business-Partner im Bereich der Steigerung der Datenqualität und bei der Entwicklung von Controlling Kennzahlen vorhanden ist um eine engere Zusammenarbeit im operativen Bereich erzielen zu können“* gilt als widerlegt (R2).

Obwohl die beiden für diesen Kreislaufbestandteil getroffenen Annahmen nach der Datenlage widerlegt sind, ist im Hinblick auf die weiteren Einflussfaktoren keine Umstrukturierung des

ersten Kreislaufes erforderlich – auch wenn die Annahme 11 als relevant für den Aufbau des Kreislaufes gesehen wurde beziehungsweise wird. Die Glaubwürdigkeit der Business-Partner resultiert aus anderen Eigenschaften und Kompetenzen. Verdeutlicht wird allerdings die Notwendigkeit Verbindlichkeitsbewusstsein beziehungsweise Verlässlichkeit durch die oben beschriebenen Möglichkeiten deutlich zu steigern; nach dem Aufbau des Modells ergeben sich so positive Auswirkungen auf die Glaubwürdigkeit. Die Interpretation der Daten macht zudem deutlich, dass Business-Partner – auch gemäß Ulrichs Theorie – sich stärker auf die Steigerung der Datenqualität und die Entwicklung von Controlling Kennzahlen fokussieren sollten (Annahme 12). Dies dient der Zusammenarbeit mit den Führungskräften im operativen Bereich, verbessert diese und eine Basis zur Entwicklung der strategischen Zusammenarbeit wird gelegt.

Die Angaben, es gehöre zum Rollenprofil der Business-Partner, dass Kunden sie als verlässliche Partner wahrnehmen, sind geringer als die betreffend die Glaubwürdigkeit. Dies entspricht den Annahmen des dargestellten Modells. Business-Partner sehen sich und ihre Rolle häufiger als verlässliche Partner als Führungskräfte dies empfinden. Auffällig ist, dass die Werte bei der Wahrnehmung als verlässlicher Partner deutlich höher sind als beim Verbindlichkeitsbewusstsein beziehungsweise der Verlässlichkeit. Obwohl die persönliche Eigenschaft zur Bewältigung der eigenen Aufgaben und die Zuschreibung der persönlichen Eigenschaft durch Führungskräfte geringer ist, werden Business-Partner von beiden Seiten in stärkerem Ausmaß als verlässliche Partner gesehen. Die Annahme, dass hohe Glaubwürdigkeit zu verlässlicher Partnerschaft zwischen Business-Partnern und Führungskräften führt, kann damit als teilweise bestätigt gelten. Wie angenommen sind die Zahlen bei der Glaubwürdigkeit höher als beim verlässlichen Partner und die Angaben bei beiden Bereichen hoch, die Werte beim Verbindlichkeitsbewusstsein geringer. Die angenommene Entwicklung durch Verbindlichkeitsbewusstsein beziehungsweise Verlässlichkeit Glaubwürdigkeit zu erzielen und dadurch als verlässlicher Partner gesehen zu werden, ist damit jedoch nur bedingt zutreffend und damit insgesamt teilweise bestätigt.

Die nächste getroffene Annahme – zum Rollenprofil der Business-Partner gehört verlässliche Wahrnehmung durch Kunden – kann bestätigt werden; sie wird von einer größeren Zahl von Business-Partnern bestätigt als von Führungskräften. Die insgesamt höhere Einschätzung beider Seiten bei der Bewertung als verlässlicher Partner ist besonders in Kombination mit noch höherer Glaubwürdigkeit eine gute Basis um Verbindlichkeitsbewusstsein beziehungsweise Verlässlichkeit zu verbessern.

Bei den fünf Unterstützungsfaktoren des vierten Kreislaufes – bei denen Business-Partner und Führungskräfte jeweils in gleicher Form befragt wurden – liegt bis auf eine Ausnahme ein den Annahmen widersprechendes Ergebnis vor. Bei Führungskräften liegen in vier von fünf Fällen höhere Werte vor als bei Business-Partnern. Diese unterschätzen die geleistete Unterstützung beim Vergütungsmanagement und der Mitarbeiterbindung. Das Unterschätzen ist jedoch geringer als bei Unterstützungsfaktoren, bei denen es um Aufgabenbearbeitung in Krisenzeiten geht; Abweichungen fallen hier deutlicher aus. Da alle Führungskräfte Unterstützung beim Vergütungsmanagement und der Mitarbeiterbindung sehen, schätzen sie die Leistung besser ein als diese selbst. Führungskräfte sehen auch bei der Aufgabenbearbeitung in Krisenzeiten bei allen hier verwendeten Unterstützungsfaktoren deutlich mehr Engagement als Business-Partner selbst. Der Annahme wird damit nicht entsprochen; sie gilt als widerlegt.

Im Gegensatz zum Vergütungsmanagement und der Mitarbeiterbindung, bei dem sehr hohe Werte auf beiden Seiten vorliegen, und bei Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung, bei denen der Wert auf

Seiten der Führungskräfte im mittleren Bereich liegt, sind die Angaben der Führungskräfte und die noch niedrigeren Angaben der Business-Partner eher im unteren Bereich zu verorten. Zu folgern ist daraus, dass es bei den hier verwendeten Unterstützungsfaktoren in Zeiten der Krise noch keine Anpassung an den Fachkräftemangel gegeben hat beziehungsweise dass diese noch nicht ausreichend als Herausforderung oder mögliche Krisensituation gesehen wird. In diesem Fall müssten nach den Annahmen deutlich höhere Werte auf beiden Seiten vorliegen. Die nochmals deutlich geringeren Werte bei der Aufgabenbearbeitung in Zeiten der Krise bei Business-Partnern machen zudem zwei Dinge deutlich: entweder sind sich Business-Partner über das Ausmaß ihrer Arbeit nicht ausreichend bewusst oder sie unterschätzen wie diese von Führungskräften wahrgenommen wird.

Trotz der dargestellten Ergebnisse bei den Unterstützungsfaktoren schätzen sich Business-Partner deutlich stärker als verlässlicher Partner ein als Führungskräfte dies empfinden. Beim Vergleich der Angaben der Führungskräfte hinsichtlich der Einschätzung des verlässlichen Partners mit den Angaben bei den Unterstützungsfaktoren kann geschlussfolgert werden, dass die Einschätzung hier vor allem auf Vergütungsmanagement und Mitarbeiterbindung sowie Maßnahmen der Mitarbeiterbindung zurückzuführen ist; diese Werte fallen hoch aus. Bei Business-Partnern müssen aufgrund der hohen Abweichung zwischen Vergütungsmanagement/ Mitarbeiterbindung und den Maßnahmen der Mitarbeiterbindung andere Ursachen dazu führen, dass Business-Partner sich deutlich stärker als verlässlicher Partner sehen als Führungskräfte. Die Angabe der Business-Partner beim Vergütungsmanagement/ Mitarbeiterbindung ist im sehr hohen Bereich während die Angabe bei den Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung eher im geringen Bereich zu finden ist. Bei Erhebung und Systematisierung von Kundenfeedback zur Erfüllung der Kundenzufriedenheit liegen auf beiden Seiten sehr geringe Werte vor; beide Seiten sind demnach ziemlich einig; bei Business-Partnern ist der Wert knapp höher als bei Führungskräften. Der erste Teil der Annahme wird damit bestätigt. Durch die geringen Werte wird jedoch dem wichtigeren Teil der Annahme widersprochen, nämlich dass die Erhebung und Systematisierung von Kundenfeedback zur Entwicklung zum verlässlichen Partner beiträgt. Insgesamt gilt die Annahme damit als teilweise bestätigt. Mehr Engagement in diesem Bereich bietet einen wichtigen Ansatzpunkt um herauszufinden wie die Verlässlichkeit als Partner gesteigert werden kann. Zudem können die Ursachen, die zu unterschiedlichen Einschätzungen bei anderen Unterstützungsfaktoren führen, ermittelt werden.

Den Annahmen und der Theorie folgend ist es im Vorfeld idealerweise auf beiden Seiten notwendig, mehr Bewusstsein für die potentiellen Erfolge einer Erhebung und Systematisierung von Kundenfeedback zu entwickeln. Ein solches Bewusstsein kann dafür genutzt werden um herauszufinden, an welchen Bereichen angesetzt werden kann, um einen Fortschritt bei der Einschätzung des verlässlichen Partners erzielen zu können. Ein Ansatzpunkt ist ein kommunikativer Ansatz, der theoretische Annahmen nutzt. In diesem Kreislauf ist ein solcher Lösungsansatz für mehrere Aspekte möglich.

Dass Führungskräfte die Beschäftigung von Business-Partnern mit relevanten Themenbereichen deutlich stärker wahrnehmen, wird bei den Ergebnissen der Unterstützungsfaktoren deutlicher. Eine positivere Entwicklung wie vermutet und beschrieben ist möglich. Die Gesamtsituation entspricht dennoch nicht den Annahmen. Die Annahme, dass Business-Partner sich auf die relevanten personalwirtschaftlichen Aufgaben in Zeiten der Krise und vor allem auf diejenigen Aufgaben konzentrieren, die durch den Fachkräftemangel relevant werden, ist widerlegt. Die entsprechenden Werte weisen jeweils eine geringe Ausprägung aus und werden von

Führungskräften deutlich stärker wahrgenommen.

Der erste Teil der letzten Annahme dieses Kreislaufbestandteils, dass Kundenorientierung – gemessen an Erhebung und Systematisierung von Kundenfeedback – eine relevante Rolle spielt, wird nicht bestätigt. Der andere Teil der Annahme wird bestätigt, weil Business-Partner die Einschätzung als relevanter empfinden, auch wenn der Unterschied sehr gering und vernachlässigbar sowie auf sehr niedrigem Niveau ist. Damit gilt die Annahme insgesamt als teilweise bestätigt.

Für die Annahmen dieses Kreislaufbestandteils können folgende Schlussfolgerungen gezogen werden:

AN13 *„Angenommen wird, dass Business-Partner aufbauend auf einer hohen Glaubwürdigkeit als verlässlicher Partner wahrgenommen werden können. Die Werte als verlässlicher Partner sollten demnach geringer ausfallen als die der Glaubwürdigkeit“* gilt als teilweise bestätigt (R2).

AN14 *„Angenommen wird basierend auf Ulrichs Theorie, dass Business-Partner das Ziel als verlässlicher Partner durch die Kunden wahrgenommen zu werden stärker äußern als Führungskräfte, die ihre Kunden sind“* gilt als bestätigt (R1).

AN15 *„Angenommen wird auf der Basis – verlässliche Partner zeigen sich besonders in Krisenzeiten hervorgerufen durch den Fachkräftemangel und dessen Entwicklung –, dass Business-Partner die Aufgaben, die in dieser Situation eine wichtige Rolle spielen, als deutlich relevanter wahrnehmen als Führungskräfte“* gilt als widerlegt (R1).

AN16 *„Angenommen wird, dass Business-Partner bei der Kundenorientierung gemessen an der Relevanz der Erhebung und Systematisierung von Kundenfeedback zur Erfüllung der Kundenzufriedenheit höhere Werte haben als Führungskräfte und sie zur Entwicklung als verlässlicher Partner beitragen“* gilt als teilweise bestätigt (R2).

Die vorgefundenen Daten und ihre Interpretation machen deutlich, dass Business-Partner in ausgeprägtem Maße als verlässlicher Partner gesehen werden und dies selbst so einschätzen. Obwohl wegen der nur teilweisen Bestätigung der Annahme 13 erneut der Aufbau nur bedingt der getroffenen Annahme entspricht, liegt eine gute Basis zur Verstärkung der Zusammenarbeit im operativen Bereich vor. Dies zeigt die Bestätigung der Annahme 14. Business-Partner geben hier in stärkerem Ausmaß an, bei Kunden als verlässlicher Partner angesehen werden zu wollen.

Die Wiederlegung der Annahme 15 macht deutlich, dass Führungskräfte die Bearbeitung der relevanten Aufgaben in Krisenzeiten deutlicher wahrnehmen als Business-Partner dies bezüglich ihrer eigenen Arbeit empfinden. Für Business-Partner liegt damit eine bessere Ausgangslage als vermutet vor; von Führungskräften wird die Bearbeitung relevanter Aufgaben stärker wahrgenommen als von ihnen selbst. Für die sich aus dem Fachkräftemangel ergebenden Krisenzeiten liegt damit eine gute Ausgangslage zur weiteren Entwicklung der Zusammenarbeit im operativen Bereich vor.

Aus der teilweisen Bestätigung der Annahme 16 ist der Schluss zu ziehen, dass Business-Partner die Erhebung und Systematisierung von Kundenfeedback zur Erfüllung der Kundenzufriedenheit für relevanter erachten müssen. Auch die von Ulrich beschriebene und angestrebte Kundenorientierung zeigt die Erforderlichkeit einer Fokussierung der Business-Partner in diesem Bereich. Eine solche trägt zudem dazu bei, dass sich sowohl die anderen Werte dieses Kreislaufes als auch die Möglichkeit der weiteren strategischen Entwicklung verbessern können.

Insgesamt treten im ersten Kreislauf an mehreren Stellen Ergebnisse und Einschätzungen auf, die den Annahmen des dargestellten Modells widersprechen. Die Annahme zum gesamten Kreislauf, dass in diesem insgesamt jeweils hohe Werte auf beiden Seiten erzielt werden, kann als bestätigt gelten, besonders wenn sie mit den Werten der anderen Kreisläufe verglichen wird. Die beschriebenen Ansätze – vor allem aus dem kommunikativen Bereich – sind zu nutzen um später im Kreislauf auftretende zugeschriebene Eigenschaften und Kompetenzen sowie Einschätzungen der Relevanz vorheriger Bestandteile, deren Werte nicht den getroffenen Annahmen entsprechen, zu verbessern. Im weiteren Verlauf und bei Überleitung in den zweiten Kreislauf ist die Mitarbeiterbesetzung bezüglich Qualität und Quantität jedoch der kritische Faktor innerhalb dieses Kreislaufsystems; auf ihm bauen die weiteren Entwicklungen im Gesamtsystem auf. Um die Entwicklung zu gewährleisten sind jedoch zunächst bei den drei anderen Bestandteilen dieses Kreislaufes – besonders bei den Bereichen Verbindlichkeitsbewusstsein beziehungsweise Verlässlichkeit sowie Einschätzung als verlässlicher Partner – Fortschritte zu erzielen, da die Werte geringer ausfallen.

Durch die hohen Werte bei der Glaubwürdigkeit und dadurch, dass der Kreislauf aufgrund der Vertrauensentwicklung und der Zusammenarbeit als sich selbst verstärkender (self-enforcing) Kreislauf zu kategorisieren ist, kann es durch sich ausweitenden Fachkräftemangel im MINT-Bereich zu einer deutlichen Verbesserung der Werte und damit auch des Verständnisses der Situation und der Herausforderung des Fachkräftemangels bezüglich qualitativer und quantitativer Besetzung kommen. Eine solche Verbesserung durch den externen Einflussfaktor entspräche den theoretischen Annahmen. Notwendig ist zunächst, dass diese Herausforderung von Business-Partnern gesehen, anerkannt und durch einen kommunikativen Ansatz den Führungskräften bewusster dargelegt wird. Voraussetzung ist, dass Führungskräfte den Umfang der Aufgabenbearbeitung der Business-Partner in Krisenzeiten deutlicher wahrnehmen als Business-Partner dies selbst angeben. Business-Partner müssen zudem davon überzeugt sein, dass ihre Dienstleistungen in Zeiten der Krise stärker nachgefragt werden als dies von Führungskräften angegeben wird.

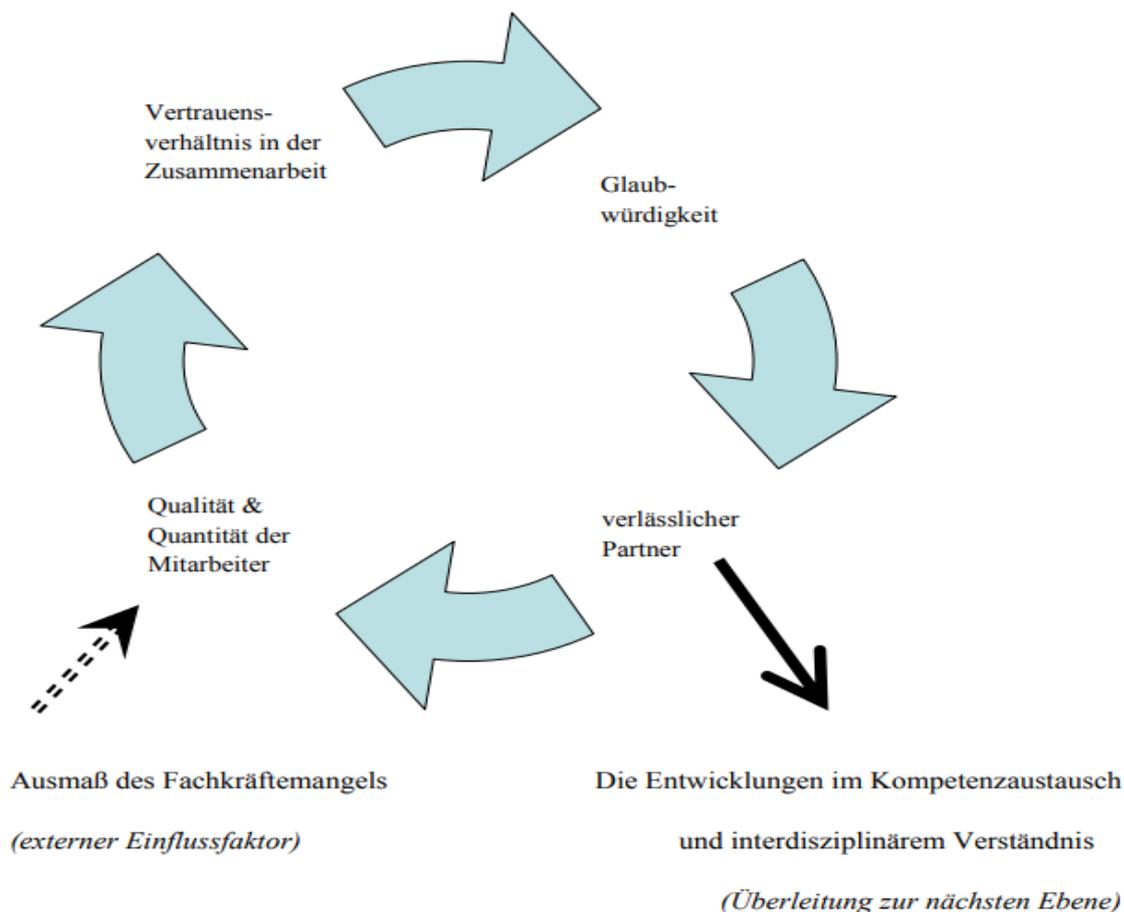
Zur weiteren Entwicklung und Umsetzung des dargestellten Modells ist wichtig, dass der Geschäftsbereich die Dienstleistungen in Zeiten der Krise selbst stärker in Anspruch nimmt. Im Entwicklungsprozess können Business-Partner durch Tätigkeiten und erfolgreichem Beitrag eine stärkere Nachfrage nach ihren Dienstleistungen erzielen. Durch Fortschritt innerhalb dieses Entwicklungsprozesses nimmt der Vertrauenszuwachs mit steigendem Niveau ab, bis ein Zustand maximalen Vertrauens erreicht ist. Es kann sich ein balancierender Kreislauf entwickeln. Veränderungen im Ausmaß des Fachkräftemangels beeinflussen diesen ständig und erhalten ihn so aufrecht. Die bereits vorhandene relativ hohe Einschätzung beider Seiten als verlässlicher Partner erleichtert eine simultane Weiterentwicklung. Der Übergang in den zweiten Kreislauf – Entwicklung im Kompetenzaustausch und interdisziplinärem Verständnis – wird leichter. Dieser Kreislauf wird nun dargestellt.

Für die getroffene Annahme bezüglich des gesamten Kreislaufes kann geschlussfolgert werden:

AN17 „Angenommen werden für den gesamten ersten Kreislauf insgesamt hohe Werte, weil die Auswirkungen des Fachkräftemangels in der operativen Zusammenarbeit sowohl im Bereich mangelnder Qualität und Quantität und eine mangelnde Zusammenarbeit sofort erkannt werden sollten“ gilt als bestätigt (R3).

Die hohen Werte beider Seiten beim ersten Kreislauf zeigen, dass eine gute Grundlage für die weitere Entwicklung zum strategischen Partner vorhanden ist, auch wenn – wie beschrieben – einige Ansatzpunkte für Business-Partner zur weiteren Verbesserung der Ausgangssituation vorhanden sind. Die Bestätigung der Annahme 17 ist damit sehr relevant für die weitere und zügige Entwicklungsmöglichkeit der Business-Partner in die von ihnen angestrebte strategische Position.

Kreislauf 1: Die Entwicklung der Zusammenarbeit in der operativen Arbeit



3.4.2.2. Die Annahmen im Bereich: Die Entwicklung im Kompetenzaustausch und im interdisziplinären Verständnis

Beim ersten Aspekt des zweiten Kreislaufes zeigt sich, dass trotz vergleichsweise hoher Werte bei der Einschätzung als verlässlicher Partner keine vergleichbaren Werte bei der Einschätzung der Kenntnisse der Bedürfnisse, Wünsche und Probleme der Kunden der Business-Partner vorhanden sind. Bei Business-Partnern besonders aber bei Führungskräften ist diese deutlich geringer und weist eine deutliche Abweichung auf. Beides widerspricht großteils der Annahme, dass Business-Partner als verlässliche Partner fundiertes Wissen über Bedürfnisse, Wünsche, Ziele und Probleme des Kunden verfügen müssen. Für Business-Partner liegt allerdings eine gute Ausgangslage vor um Bedürfnisse, Wünsche, Ziele und Probleme der Kunden besser kennenzulernen; bei der Zuschreibung als verlässlicher Partner liegen bei Business-Partnern und Führungskräften höhere Werte vor. Beide Faktoren beeinflussen sich gegenseitig kreislaufübergreifend und können

systemtheoretisch Ursache und Wirkung sein. Kenntnisverbesserungen in allen Bereichen müssen von Business-Partnern angestrebt und durch Nutzung geeigneter Strategien und Maßnahmen geplant und initiiert werden. Die Notwendigkeit im eigenen Rollenprofil ist zu erkennen, damit Führungskräfte dies anschließend stärker als Bestandteil des Rollenprofils der Business-Partner anerkennen können.

Die beiden Unterstützungsfaktoren lassen den Schluss zu, dass Business-Partner, die dies selbst nie so sehen, nur selten abwarten bis das Linienmanagement sich bei Problemen an Business-Partner wendet. Hohes Engagement und Problembewusstsein bei Business-Partnern kann angenommen werden, auch wenn sie sich in diesem Bereich deutlich besser einschätzen als Führungskräfte dies als Teil des Rollenprofils der Business-Partner sehen. Die Annahme, dass Business-Partner nicht abwarten sondern sich selbst aktiv um die Entwicklung im Kompetenzaustausch und dem interdisziplinären Verständnis bemühen, kann dennoch als bestätigt gelten.

Die sehr hohen und ziemlich übereinstimmenden Angaben bei der Unterstützung beim Performance Management legen den Schluss nahe, dass Kenntnis der Bedürfnisse, Wünsche, Probleme und Ziele der Kunden eine zentrale Rolle einnimmt und sie unter dem Gesichtspunkt des Performance Managements genutzt wird. Durch diese Nutzung und besonders durch die sehr hohen und einstimmigen Werte beider Seiten bei der gesehenen Unterstützung auf diesem Gebiet wird deutlich, dass die Fokussierung auf diesen Bereich im Vordergrund steht. Die getroffene Annahme diesbezüglich ist damit bestätigt. Zudem wird deutlich, dass bei der vorherigen Annahme ein begrenzt fundiertes Wissen über Bedürfnisse, Wünsche, Ziele und Probleme der Kunden vorhanden ist.

Beide Unterstützungsfaktoren und der erste Kreislaufbestandteil lassen allerdings auch vermuten, dass Aspekte außerhalb der Performance Orientierung, die zu positiveren Werten bei der Kenntnis der Bedürfnisse, Wünsche und Probleme der Kunden führen können, nur eine bedingte und untergeordnete Rolle spielen. Die Daten zeigen, dass Führungskräfte primär ein Interesse an Performance und erzielten Ergebnissen haben. Trotz hoher Werte bei den Unterstützungsfaktoren kann zudem geschlossen werden, dass sich Führungskräfte und besonders Business-Partner gezielter bewusst machen müssen, welche Eigenschaften, Kompetenzen, Aufgaben und Ziele Business-Partner nach Ulrich haben sollen. Ermöglicht wird dadurch Probleme der Kunden erkennen, verstehen und schließlich auch lösen zu können. Im Vergleich gegenüber anderen Aspekten scheint dies hier bei den verwendeten Unterstützungsfaktoren gegeben. Sie können als Ansatzpunkt genutzt werden um Rolle, Aufgaben und Profil als Business-Partner für sich und bei den Führungskräften zu stärken. Letztendlich sind damit beim Kreislaufbestandteil höhere Werte zu erzielen. Business-Partner erreichen sie durch starkes Interesse und wenn Führungskräfte die Einsicht gewinnen, dass Business-Partner beim Performance Management Unterstützung leisten und bei Business-Partnern zusätzliche Kenntnisse über Bedürfnisse, Wünsche, Ziele und Probleme der Führungskräfte zu einer noch stärkeren Unterstützung im Bereich des Performance Managements beitragen.

Für die Annahmen dieses Kreislaufbestandteils können folgende Schlussfolgerungen gezogen werden:

AN18 *„Angenommen wird, dass Business-Partner als verlässliche Partner ein fundiertes Wissen über Bedürfnisse, Wünsche, Ziele und Probleme der Kunden haben“* gilt als teilweise

bestätigt (R3).

AN19 „Angenommen wird auch, dass Business-Partner nicht abwarten bis das Linienmanagement auf sie zukommt, sondern Business-Partner bei der Entwicklung im Kompetenzaustausch und dem interdisziplinären Verständnis selbst aktiv werden“ gilt als bestätigt (R2).

AN20 „Angenommen wird besonders bezüglich der Reduktion der Auswirkungen des Fachkräftemangels, dass bei der Entwicklung im Bereich des Kompetenzaustausches und des interdisziplinären Verständnisses vor allem eine Fokussierung im Bereich Performance Management vorliegt“ gilt als bestätigt (R3).

Im Hinblick auf Annahme 18 ist davon auszugehen, dass Business-Partner selbst in stärkerem Ausmaß die Kenntnis der Bedürfnisse, Wünsche und Probleme der Kunden dem eigenen Rollenprofil zuschreiben, bei Führungskräften liegt eine geringere Ausprägung vor. Diese Kenntnis der Business-Partner ist eine zentrale Forderung in Ulrichs Modell. Zudem kann nur durch eine stärkere Rollenzuschreibung die Möglichkeit erlangt werden sich zum strategischen Partner zu entwickeln. Durch Kommunikation, Überzeugung und erzielte Ergebnisse müssen Business-Partner zudem erreichen, dass der Anteil der Führungskräfte deutlich steigt, die diesen Aspekt bei der Rollenprofilzuschreibung der Business-Partner für relevant erachten.

Die Bestätigung der Annahme 19 (Relevanzkategorie 2) und der Annahme 20 (Relevanzkategorie 3) verdeutlicht, dass in diesen Bereichen Kernanforderungen Ulrichs vorhanden und Grundlagen für die im Entwicklungsprozess vorgeschlagenen Einschätzungen, Ansichten und damit Notwendigkeiten gelegt sind.

Auffällig und den Annahmen widersprechend sind die Angaben der Business-Partner bezüglich des eigenen Rollenprofils betreffend die Versetzung in die Rolle des Kunden zur Lösungsfindung. Hier wird ein höherer Wert erzielt als bei der Angabe über Kenntnis der Bedürfnisse, Wünsche, Ziele und Probleme der Kunden. Auch wenn die Abweichung nur gering ist, bedingt die Fähigkeit sich in die Rolle des Kunden versetzen zu können, die Kenntnis der Bedürfnisse, Wünsche, Ziele und Probleme der Kunden. Der diesbezüglichen Annahme wird damit nicht entsprochen. Die Zuschreibung dieses Kompetenzbereiches zum eigenen Rollenprofil ist insgesamt dennoch deutlich ausgeprägt. Der Wert ist bei Führungskräften deutlich geringer. Dieser Annahme wird daher knapp entsprochen und sie kann als bestätigt gelten; der Wert könnte bei Business-Partnern höher sein.

Bedingt förderlich für die weitere Entwicklung als Business-Partner ist die ebenfalls auch hier auftretende Selbsteinschätzung bezüglich des Rollenprofils – ebenso wie im vorherigen Kreislaufbestandteil. Nur rund die Hälfte der Business-Partner sieht die Versetzung in die Rolle des Kunden zur Lösungsfindung als Teil des Aufgabenbereiches. Dies widerspricht den Annahmen Ulrichs, dass Business-Partner sich in die Rolle der Führungskräfte hineinversetzen müssen und für Probleme kurzfristige, langfristige und strategische Ziele anstreben. Im Vergleich sind die Angaben zur Versetzung in die Rolle des Kunden zur Lösungsfindung bei Führungskräften deutlich geringer als bei Business-Partnern. Zudem sind sie auch geringer als die Angaben über das Rollenprofil der Business-Partner bezüglich der Kenntnis der Bedürfnisse, Wünsche, Ziele und Probleme der Führungskräfte.

Es lassen sich zwei Dinge vermuten. Erstens erkennen Führungskräfte bei Business-Partnern nur in geringem Maße die Kompetenz der Versetzung in die Rolle des Kunden. Zweitens erachten Führungskräfte dies für nur bedingt notwendig. Beides hat zur Folge, dass gegenwärtiger

Kompetenzaustausch und interdisziplinäres Verständnis nur bedingt vorhanden sind und eine dahingehende Weiterentwicklung Schwierigkeiten birgt. Business-Partner sollten in diesem Bereich stärker der Theorie von Ulrich und den darin genannten Zielen folgen. Erforderlich dafür ist, dass Business-Partner sich kritisch mit ihrer eigenen Rolle auseinandersetzen und einen stärkeren Willen zum Fortschritt bei der Weiterentwicklung des Business-Partnerings haben.

Bei den beiden verwendeten Unterstützungsfaktoren liegen jeweils deutliche Abweichungen vor, die sich zudem noch in der Richtung unterscheiden. Business-Partner empfinden die persönliche Eigenschaft „Einfühlungsvermögen“ als deutlich weniger wichtig zur Bewältigung der eigenen Aufgaben als Führungskräfte ihnen diese persönliche Eigenschaft zuschreiben. Die Werte beim Unterstützungsfaktor „Einfühlungsvermögen“ sind zudem deutlich niedriger als die Angaben der Business-Partner zur Versetzung in die Rolle des Kunden. Im Zusammenhang lässt dies den Schluss zu, dass Business-Partner eine wichtige persönliche Eigenschaft, die für die Versetzung in die Rolle des Kunden notwendig ist, für nur bedingt relevant halten, auch wenn sie von einer knappen Mehrheit der Führungskräfte als vorhanden anerkannt wird. Geschlussfolgert werden kann, dass Business-Partner auf diese persönliche Eigenschaft stärkeres Augenmerk richten sollten. Zusammen mit der Einsicht, dass der Theorie von Ulrich folgend, die Versetzung in die Rolle des Kunden wichtig ist, können Fortschritte in der Entwicklung des Kompetenzaustausches und des interdisziplinären Verständnisses erzielt werden. Den Führungskräften wird dies erst dann ermöglicht, wenn die Business-Partner sich selbst der Entwicklungsnotwendigkeit und des aktuellen Umsetzungsstandes des Business-Partnerings bewusst werden. Beides kann nur dann vorangetrieben und Führungskräften vermittelt werden, wenn eine entsprechende Einsicht zunächst bei Business-Partnern vorhanden ist.

Eigeninitiative als notwendige persönliche Eigenschaft zur Bewältigung eigener Aufgaben ist bei Business-Partnern in deutlich ausgeprägtem Maße vorhanden. Für die beschriebene Entwicklungsnotwendigkeit stellt dies eine Basis dar, allerdings bedarf es einer stärkeren Umsetzung. Weniger als halb so viele Führungskräfte sagen, dass Business-Partner Eigeninitiative als persönliche Eigenschaft mitbringen als diese davon überzeugt sind, dass sie zur Bewältigung der eigenen Aufgaben wichtig ist. Führungskräfte können daher nur relativ selten erkennen, dass Business-Partner Eigeninitiative ergreifen, auch wenn sie von der Mehrheit der Business-Partner als relevante persönliche Eigenschaft zur Bewältigung der eigenen Aufgaben gesehen wird. Dies trägt dazu bei, dass Führungskräfte nur bedingt eine Versetzung der Business-Partner in die Rolle der Kunden als zu deren Rollenprofil gehörig sehen.

Die Annahme, dass Business-Partner Eigeninitiative und Einfühlungsvermögen bei der Versetzung in die Rolle des Kunden für wichtig erachten, kann insgesamt als nur teilweise bestätigt gesehen werden. Bei der Eigeninitiative liegt eine recht deutliche Ausprägung vor, beim Einfühlungsvermögen ist sie hingegen geringer. Führungskräfte wiederum nehmen Einfühlungsvermögen deutlich stärker wahr als Eigeninitiative. Die Annahme kann damit insgesamt als teilweise bestätigt gelten. Besonders Einfühlungsvermögen kann zur Verbesserung der Situation genutzt werden.

Für die Annahmen dieses Kreislaufbestandteils können folgende Schlussfolgerungen gezogen werden:

AN21 „Angenommen wird auf theoretischer Grundlage, dass die Werte bei Versetzung in die Rolle des Kunden niedriger sind als die der Kenntnis der Bedürfnisse, Wünsche, Ziele und

Probleme des Kunden. Kenntnisse der Bedürfnisse, Wünsche, Ziele und Probleme des Kunden sind Voraussetzung dafür sich in dessen Rolle versetzen zu können“ gilt als widerlegt (R2).

AN22 *„Angenommen hierbei wird auch, dass die Werte bei Business-Partnern deutlich ausgeprägt und insgesamt höher sind als bei Führungskräften“* gilt als bestätigt (R2).

AN23 *„Angenommen wird weiterhin, dass Business-Partner Einfühlungsvermögen und Eigeninitiative für relevant halten und dies Führungskräften bewusst machen können. Hier liegt eine wichtige Voraussetzung dafür vor, die Ausrichtung des Handelns an den Kundenbedürfnissen zu ermöglichen. Sie stellt eine Grundlage für die Zusammenarbeit dar“* gilt als teilweise bestätigt (R3).

Die Tatsache, dass Annahme 21 widerlegt ist verdeutlicht, dass Business-Partner sich den Bedürfnissen, Wünschen und Problemen der Kunden stärker bewusst werden müssen und dies in einem größeren Umfang als Teil des eigenen Rollenprofils zu sehen haben. Im Hinblick auf die nur geringe Abweichung der Werte von Business-Partnern und Führungskräften ist der Aufbau des vorgeschlagenen Modells jedoch nicht zu überdenken, auch weil Führungskräfte bei dieser Angabe einen geringeren Wert als Business-Partner haben.

Die Bestätigung der Annahme 22 verdeutlicht, dass beide Werte ausgeprägt sind und der Wert bei Business-Partnern höher ist als bei Führungskräften. Um die angestrebte Position durch die Umsetzung des Modells letztendlich erzielen zu können ist – auch nach Ulrich – eine hohe Kunden- und Serviceorientierung erforderlich. Sie ist bei Business-Partnern vorhanden und wird auch von Führungskräften wahrgenommen.

Problematisch hingegen sind die Einschätzungen bezüglich der Eigeninitiative, die vor allem von Führungskräften in nur geringem Umfang als persönliche Eigenschaft der Business-Partner gesehen wird. Für Business-Partner ist es damit essentiell ihre Eigeninitiative deutlicher zu machen um dadurch eine stärkere Wahrnehmung zu erzielen. Die Relevanzkategorie 3 der Annahme 23 verdeutlicht die dahingehende Notwendigkeit zum Erreichen der angestrebten Position.

Das Ausrichten des Denkens und Handelns der Business-Partner an Bedürfnissen der Kunden sehen Führungskräfte in geringerem Maße als Teil des Rollenprofils der Business-Partner als die Versetzung in die Rolle der Kunden zur Lösungsfindung. Business-Partner sehen dies ebenso, jedoch ist bei ihnen der Unterschied deutlich stärker ausgeprägt. Die Annahme wird bestätigt, dass die Werte bei der Ausrichtung des Handelns an Kundenbedürfnissen geringer ausfallen als diejenigen bei der Versetzung in die Rolle des Kunden, weil letzteres Voraussetzung für ersteres ist. Die geringe Abweichung bei Führungskräften ist nachvollziehbar. Durch die große Abweichung bei Business-Partnern ist erneut der Wille der Kundenorientierung und damit insgesamt die nach Ulrich angestrebte Ausübung der Rolle des Business-Partnerings in Frage gestellt beziehungsweise es lässt sich nur bedingte Umsetzung erkennen. Widerlegt wird damit der Teil der Annahme, dass Business-Partner ihr Denken und Handeln in einem deutlichen Ausmaß an den Bedürfnissen der Kunden ausrichten. Der zweite Teil, dass die Einschätzung bei Business-Partnern höher ist als bei Führungskräften, wird hingegen bestätigt. Die Annahme kann damit insgesamt als teilweise bestätigt gesehen werden.

Mit der nur bedingt umgesetzten Transformation hin zum neuen Rollenprofil – wie Ulrich es beschreibt – besteht weiterhin oft ein Verharren in klassischeren Rollenprofilen und

Rollenverständnissen beim Personalmanagement. Business-Partner geben einen relativ hohen Wert bei der Relevanz der persönlichen Eigenschaft der Kunden- und Serviceorientierung zur Bewältigung der eigenen Aufgaben an. Diese persönliche Eigenschaft wird ihnen von der knappen Mehrheit der Führungskräfte auch attestiert. Die Annahme, dass Business-Partner aufgrund des klassischen Rollenprofils eine hohe Kunden- und Serviceorientierung haben, ist damit bestätigt. Die Werte der Führungskräfte und der Business-Partner sind hier jeweils rund doppelt so hoch wie diejenigen bei der Ausrichtung des Denkens und Handelns an den Kundenbedürfnissen. Die gesehene Relevanz und die Zuschreibung der persönlichen Eigenschaft der Kunden- und Serviceorientierung legen in Kombination mit der Einschätzung der Relevanz der Eigeninitiative auf Seiten der Business-Partner eine Basis zur Verbesserung bei Versetzung in die Rolle des Kunden und damit auch anschließend zur Verbesserung bei Ausrichtung des Denkens und Handelns auf die Bedürfnisse der Kunden. Business-Partner haben sich auf Basis einer stärkeren Ausrichtung nach Ulrich über ihre eigene Rolle bewusster zu werden und sie in ausgeprägterem Maße anzustreben.

Die Annahme, dass Business-Partner im Bereich des Talent Managements eine deutliche Unterstützung leisten, die auch von Führungskräften anerkannt wird, ist sehr deutlich bestätigt. Alle Führungskräfte und fast alle Business-Partner sehen dies als gegeben an. Die Ausrichtung des Denkens und Handelns im Bereich des Talent Managements ist damit vollumfänglich gegeben. Aufgrund der insgesamt vorgefundenen Werte muss es demnach Bereiche geben, in denen beide Seiten eine solche Ausrichtung vermissen lassen. Die sehr hohe Ausprägung beim Talent Management trägt positiv dazu bei, dass die Weiterentwicklung im Kompetenzaustausch und im interdisziplinären Verständnis durch die beschriebene Entwicklung des Fachkräftemangels gute Chancen hat. Talent Management und Unterstützung in diesem Bereich sind bei einem sich ausweitenden Fachkräftemangel ein sehr wichtiges Themenfeld. Die auf beiden Seiten sehr stark gesehene Unterstützung im Bereich Talent Management lässt vermuten, dass ein hohes Kompetenzniveau bei Business-Partnern vorhanden sein muss. Es kann eine wichtige Rolle spielen, wenn Talent Management durch die Entwicklung des Fachkräftemangels an Relevanz gewinnt, weil die Nachfrage nach Fachkräften – sowohl qualitativ als auch quantitativ – auf Seiten der Kunden steigt. Damit einhergehend steigt auch die Relevanz des Talent Managements bei der Ausrichtung des Denkens und Handelns an den Kundenbedürfnissen.

Für die Annahmen dieses Kreislaufbestandteils können folgende Schlussfolgerungen gezogen werden:

AN24 *„Angenommen wird, dass die Werte bei der Ausrichtung des Handelns an den Kundenbedürfnissen geringer ausfallen als diejenigen bei der Versetzung in die Rolle des Kunden. Letzteres ist grundsätzlich Voraussetzung für ersteres“* gilt als bestätigt (R2).

AN25 *„Angenommen wird weiterhin nach der Theorie von Ulrich, dass Business-Partner ihr Denken und Handeln in starkem Maße an den Bedürfnissen der Kunden ausrichten und ihre Einschätzung stärker ausfällt als bei Führungskräften“* gilt als teilweise bestätigt (R3).

AN26 *„Angenommen wird zusätzlich, dass Business-Partner auch aufgrund des klassischen Rollenprofils eine hohe Kunden- und Serviceorientierung besitzen“* gilt als bestätigt (R2).

AN27 *„Angenommen wird auch, dass Business-Partner im Bereich des Talent Managements eine deutliche Unterstützung leisten, die auch von Führungskräften anerkannt wird“* gilt als bestätigt (R2).

Die der Annahme 24 zu Grunde gelegten Daten bestätigen die logische Reihenfolge der beiden Kreislaufbestandteile 2 und 3 dieses Kreislaufes.

Die Annahme 25 verdeutlicht, dass Business-Partner in einem stärkeren Ausmaß das Denken und Ausrichten des Handelns an den Kundenbedürfnissen ihrem eigenen Rollenprofil zuzuschreiben haben. Auch von Führungskräften muss dies in einem größeren Ausmaß als Teil des Rollenprofils der Business-Partner anerkannt werden. Hier liegen zentrale Herausforderungen des Business-Partnerings nach Ulrich vor; sie sind auch eine sehr relevante Komponente zur Weiterentwicklung durch das vorgestellte Modell.

Die Annahme 26 verdeutlicht, dass Business-Partner eine hohe Kunden- und Serviceorientierung besitzen und damit eine Grundlage zur Entwicklung zum strategischen Partner gelegt ist. Diese Kombination zeigt, dass Business-Partner vor allem Fortschritte in der Ausrichtung des Denkens und Handelns an den Bedürfnissen der Kunden zu erzielen haben.

Die Bestätigung der Annahme 27 verdeutlicht, dass durch Business-Partner eine Unterstützung im Bereich Talent Management vorhanden ist und von Führungskräften auch gesehen und anerkannt wird. Für Business-Partner bedeutet dies, dass sie ihr Denken und Handeln auch in anderen Bereichen an den Bedürfnissen der Kunden zu orientieren haben.

Aufgrund der Werte und Angaben des vorherigen Kreislaufbestandteils und seiner Unterstützungsfaktoren ist es nicht verwunderlich, dass die Werte bei der Zuschreibung des Erkennens von Konflikten und ihrer frühzeitigen konstruktiven Bewältigung für das Rollenprofil des Business-Partners mit den jeweiligen Werten vergleichbar sind, die für das Ausrichten des Denkens und Handelns der Kundenbedürfnisse ermittelt wurden. Zudem sind diese Werte deutlich geringer als diejenigen, die sich bei der Versetzung in die Rolle der Kunden zur Lösungsfindung und bei der Kenntnis der Bedürfnisse, Wünsche und Probleme der Kunden ergeben haben.

Insgesamt zeigt sich, dass, selbst dann wenn die genannten Kompetenzen vorhanden sind, nur in den wenigsten Fällen der Konflikt erkannt und es zu einer frühzeitigen und konstruktiven Lösung kommt. Damit kann die Annahme bestätigt werden, dass die Werte bezüglich des frühzeitigen Erkennens von Konflikten und des konstruktiven Lösens mit den Werten für die Ausrichtung des Handelns an den Kundenbedürfnissen vergleichbar und sie insgesamt niedriger als bei der Versetzung in die Rolle des Kunden sind. Diese Werte verdeutlichen erneut, dass Business-Partner besonders den strategischen Bereich und damit einen zentralen Bestandteil der Theorie von Ulrich bisher nur unzureichend umgesetzt haben.

Erkennen und konstruktives Bewältigen von Konflikten haben Business-Partner bisher in zu geringem Umfang als Teil des eigenen Rollenprofils verinnerlicht und angestrebt. Zudem konnten Business-Partner den Führungskräften dies bisher nur bedingt als wichtigen Teil des Rollenprofils kommunizieren beziehungsweise sie von den Notwendigkeiten und Vorteilen überzeugen, die Ulrich in seinem Modell beschreibt. Auch beim Unterstützungsfaktor „Teamfähigkeit“ wird dies erkennbar. Business-Partner empfinden sie nur in geringem Maß als wichtige persönliche Eigenschaft zur Bewältigung der eigenen Aufgaben, während eine deutliche Mehrheit der Führungskräfte Business-Partnern diese persönliche Eigenschaft zuschreibt. In Folge der hierfür vorliegenden hohen Abweichung kann die Annahme als deutlich widerlegt gelten, dass Business-Partner die persönliche Eigenschaft „Teamfähigkeit“ als wichtig erachten. Wegen den Auswirkungen und der Entwicklung des Fachkräftemangels spielen Teamfähigkeit und die damit verbundene Zusammenarbeit für das Erkennen und konstruktive Bewältigen von Konflikten eine wichtige Rolle. In besonderer Weise notwendig sind Teamfähigkeit und frühzeitiges Erkennen und

konstruktives Bewältigen von Konflikten bei der Problematik, dass eine langfristige Personalentwicklung gegebenenfalls zu einer kurzfristigen Verschlechterung führen kann – beispielsweise durch Weiterbildung oder Einarbeitung, sowie gegebenenfalls kurzzeitige geringere Qualifikation von Personal durch den Fachkräftemangel. Ein gewisser Grad an Konfliktfähigkeit ist in solchen, aber auch in Situationen, in denen Konflikte frühzeitig erkannt und besonders konstruktiv bewältigt werden müssen, erforderlich.

Die persönliche Eigenschaft „Konfliktfähigkeit“ wird von Business-Partnern als deutlich wichtiger eingeschätzt als „Teamfähigkeit“. Führungskräfte nehmen die persönliche Eigenschaft „Konfliktfähigkeit“ bei Business-Partnern allerdings in geringerem Ausmaß wahr als „Teamfähigkeit“. Die Einschätzung der Führungskräfte bezüglich der Konfliktfähigkeit ist jedoch deutlich ausgeprägt. Die Annahme, dass beide Seiten die persönliche Eigenschaft „Konfliktfähigkeit“ als relevant erachten und diese vor allem auch von Führungskräften als vorhanden angesehen wird, kann damit als knapp erfüllt gelten. Mehr Führungskräfte empfinden Teamfähigkeit relevanter als Konfliktfähigkeit; diese sieht nur knapp die Hälfte von ihnen als persönliche Eigenschaft der Business-Partner. Bei diesen ist es dagegen umgekehrt, für sie ist Konfliktfähigkeit in deutlich stärkerem Ausmaß zur Bewältigung der eigenen Aufgaben wichtiger als Teamfähigkeit. Die Tatsache, dass Business-Partner die Konfliktfähigkeit vor der Teamfähigkeit als wichtig erachten und es bei den Führungskräften genau umgekehrt ist, legt den Schluss nahe, dass es besonders bei der konstruktiven Bewältigung zwischen beiden Seiten zu Problemen kommen kann. Mit Teamfähigkeit können Konflikte eher frühzeitig erkannt werden; eine Basis für das Lösen von Konflikten ist gegeben. Die Business-Partner sollten die Kommunikation verbessern und sich die Notwendigkeit der Verbesserung des eigenen Rollenprofils klarmachen. Gelingt dies anschließend auch bei den Führungskräften – wie im vorherigen Kreislaufbestandteil und zu Beginn dieses Kreislaufes beschrieben – wird eine Verbesserung der Situation in diesem Kreislaufbestandteil und bei den beiden Unterstützungsfaktoren möglich. Diese Schlussfolgerung macht ersichtlich, dass Aufbau und Ablauf dieses Kreislaufes den getroffenen Annahmen entsprechen.

Für die Annahmen dieses Kreislaufbestandteils können folgende Schlussfolgerungen gezogen werden:

AN28 *„Angenommen wird, dass die Werte bezüglich des frühzeitigen Erkennens von Konflikten und des konstruktiven Lösens mit den Werten für die Ausrichtung des Handelns an den Kundenbedürfnissen vergleichbar sind, sie jedoch insgesamt niedriger ausfallen als bei der Versetzung in die Rolle des Kunden“* gilt als bestätigt (R2).

AN29 *„Angenommen wird ergänzend, dass Business-Partner Teamfähigkeit als wichtige persönliche Eigenschaft zum frühzeitigen Erkennen von Konflikten und zur konstruktiven Lösung ansehen“* gilt als widerlegt (R3).

AN30 *„Angenommen wird zudem, dass beide Seiten die persönliche Eigenschaft der Konfliktfähigkeit als relevant erachten und diese vor allem auch von Führungskräften als vorhanden angesehen wird. Dadurch wird der Übergang in den nächsten Kreislauf erleichtert und die vorhandene Grenze leichter überwindbar“* gilt als bestätigt (R2).

Die Annahme 28 verdeutlicht die Bestätigung der Reihenfolge der drei Kreislaufbestandteile 2, 3 und 4 dieses Kreislaufes. Damit wird nicht nur dem logischen Aufbau der drei

Kreislaufbestandteile entsprochen, sondern auch der Aufbau des Modells gestützt.

Die zur Umsetzung des Modells von Ulrich und für das entwickelte systemtheoretische Modell sehr relevante Teamfähigkeit wird von Business-Partnern in Annahme 29 nicht als (sehr) relevante persönliche Eigenschaft zur Bewältigung der eigenen Aufgaben gesehen. Aufgrund des Ziels der Business-Partner sich zum strategischen Partner auf Augenhöhe entwickeln zu wollen, ist die Einschätzung der Führungskräfte, dass Business-Partner diese persönliche Fähigkeit einbringen hinderlich, weil Business-Partner Führungskräfte von der angestrebten Entwicklung überzeugen wollen und müssen. Zudem wird Teamfähigkeit von Ulrich als sehr relevante persönliche Eigenschaft beschrieben um sich als Business-Partner weiterentwickeln zu können. Business-Partner haben bei diesem Aspekt zukünftig einen deutlich höheren Wert zu erreichen und Teamfähigkeit stärker als relevante persönliche Eigenschaft zu sehen.

Die Annahme 30 verdeutlicht demgegenüber, dass Business-Partner Konfliktfähigkeit als relevante persönliche Eigenschaft ansehen, die auch von Führungskräften wahrgenommen wird. Hier liegt eine relevante Eigenschaft vor um unterschiedliche Ansichten, Absichten, Interessen und Ziele vereinen zu können. Des Weiteren wird damit sichergestellt, dass die angestrebte Entwicklung in dieser Form möglich ist, weil sie von Führungskräften nicht aus eigenem Interesse verfolgt wird.

Im Vergleich zum vorherigen Kreislaufbestandteil sind im fünften und letzten Kreislaufbestandteil auffällig höhere Werte zu finden, die die Frage betreffen, inwieweit sich innerhalb des Optimierungsprozesses mit „Erwartungskklärung mit dem Kunden“ beschäftigt wird. Business-Partner geben mit einem sehr hohen Wert an, dass für sie Erwartungskklärung mit dem Kunden ein sehr zentrales Thema ist. Die der Theorie von Ulrich folgende Annahme, dass Erwartungskklärung mit dem Kunden eine wichtige Rolle im Entwicklungsprozess darstellt, kann damit in Bezug auf die Business-Partner als bestätigt gelten. Sie beschäftigen sich mit dieser Thematik sehr intensiv. Nachdem Führungskräfte dies, wenn auch in geringerem Umfang gleichfalls erkennen, bestätigen sie den derzeitigen Stand der Umsetzung des Business-Partnerings. Dadurch, dass auch der die Führungskräfte betreffende Teil der Annahme bestätigt wird, gelten beide Teile der Annahme als bestätigt.

Geschlussfolgert werden kann, dass sich Business-Partner im Zusammenhang mit den hohen Werten im Bereich der Kunden- und Serviceorientierung verstärkt auf die Weiterentwicklung als Business-Partner fokussieren wollen, die in Ulrichs Theorie beschrieben ist. Die vorherigen Kreislaufbestandteile und Unterstützungsfaktoren verdeutlichen jedoch, dass dies bisher noch unzureichend geschehen ist. Nahe liegt, dass ein Ziel angestrebt wird, die notwendigen Kompetenzen und Schritte hierzu bisher aber nur bedingt eingeleitet, sich angeeignet und umgesetzt wurden. Dies stellt auch im Hinblick auf die erwartete Entwicklung des Fachkräftemangels eine gute Ausgangslage dar für die Erwartungskklärung mit dem Kunden. Sobald die Auswirkungen eines sich ausweitenden Fachkräftemangels deutlicher werden und dadurch engere Kooperation zwischen beiden Seiten notwendig wird, entwickelt sich die Erwartungskklärung auch auf Seiten der Führungskräfte zu einer zentraleren Themenstellung. Sowohl hierfür als auch bei Erwartungskklärung mit dem Kunden sind die persönlichen Eigenschaften „Teamfähigkeit“ und „Einfühlungsvermögen“ der Business-Partner relevant. Führungskräfte sehen diese persönlichen Eigenschaften bei Business-Partner mehrheitlich. Business-Partner erachten sie beide bisher als bedingt relevant, wobei die Angaben zum Einfühlungsvermögen bei ihnen deutlich höher ausfallen als zur Teamfähigkeit.

Business-Partner sollten die ihnen von Führungskräften zugeschriebenen persönlichen Eigenschaften nutzen, sich der von diesen gesehenen Kompetenz bewusst werden und sie als relevanter zur Bewältigung der eigenen Aufgaben beurteilen. Sollten diese Erkenntnisse bereits in vorherigen Kreislaufbestandteilen, in denen sie ebenfalls zum Tragen gekommen sind, entstanden sein, dürfte sich dies positiv auf „Erwartungskklärung mit dem Kunden“ auswirken und eine gute Basis für die weitere Entwicklung darstellen.

Hilfreich ist bei den Unterstützungsfaktoren dieses Kreislaufbestandteils, dass Führungskräfte im Vergleich zu Business-Partnern die Beschäftigung mit „Entwicklung und Sicherstellung der Qualität der Durchführung von Führungsaufgaben“ in Krisenzeiten für wichtiger halten. Führungskräfte erkennen hiermit an, dass Business-Partner sich mit der Problematik des Fachkräftemangels und den damit verbundenen Führungsaufgaben in Krisenzeiten intensiver beschäftigen. Sie bemerken auch, dass Business-Partner auf Erwartungskklärung mit dem Kunden Wert legen, rückblickend ihr Denken und Handeln an Kundenbedürfnissen ausrichten und auf frühzeitige konstruktive Bewältigung achten. Lähmender Faktor ist jedoch das Erwartungsmanagement. Diesem Unterstützungsfaktor wird im Gegensatz zu den vorgenannten Unterstützungsfaktoren nur geringe Bedeutung beigemessen. Danach ist davon auszugehen, dass Absichten und Ziele nur bedingt geäußert und angegangen werden; eine Basis zur Weiterentwicklung ist nur begrenzt vorhanden.

Schließen des Kreislaufes beziehungsweise dessen Neuanfang im ersten Kreislaufbestandteil wird erschwert. Hier sind zwei Ursachen möglich. Erstens ist dies die bereits oben ausgeführte mangelnde Kommunikation bezüglich des Rollenprofils nach Ulrich inklusive der darin beschriebenen damit einhergehenden positiven Auswirkungen, welche mit den hohen Werten bei der Service- und Kundenorientierung zu erklären sind. Zweitens könnte dies auch auf mangelnden Willen zur Umsetzung des Rollenprofils – auf den ebenfalls bereits verwiesen wurde – zurückzuführen sein. Insgesamt ist die Annahme, dass Business-Partner Entwicklung und Sicherstellung der Qualität bei der Durchführung von Führungsaufgaben aufgrund der eigenen Angaben in Kombination und besonders aufgrund der Angaben der Führungskräfte als bedingt gegeben einzustufen.

Der Annahme zum Erwartungsmanagement wird aufgrund der Angaben der Business-Partner nicht entsprochen. Trotz der beschriebenen Abweichungen von den Annahmen und den möglichen zu Grunde liegenden Ursachen besteht alles in allem eine hohe Chance zur kontinuierlichen Verbesserung. Genutzt werden kann die Einsicht in das Rollenprofil der Business-Partner nach Ulrich, welches Business-Partner zunächst selbst stärker anstreben und anschließend Führungskräften deutlicher vermitteln müssen. Hervorzuheben sind positive Ergebnisse im Bereich der Kenntnis der Bedürfnisse, Wünsche, Ziele und Probleme der Kunden, im Bereich Versetzung und nach und nach im Bereich Ausrichten des Denkens und Handels, im Bereich des Erkennens von Konflikten inklusive deren konstruktiver Bewältigung und schließlich im Bereich der Erwartungskklärung. Ein Bezug auf eigene Entwicklungsinteressen und Positionen sollte dabei hergestellt werden.

Für die Annahmen dieses Kreislaufbestandteils können folgende Schlussfolgerungen gezogen werden:

AN31 „Angenommen wird im Bereich der Wahrnehmung von unterschiedlichen Interessen durch die Erwartungskklärung mit dem Kunden – der Theorie von Ulrich folgend –, dass sich

Business-Partner in einem sehr ausgeprägten Ausmaß mit der Erwartungsklärung der Kunden auseinandersetzen. Von den Führungskräften wird dies gemäß dem aktuellen Stand des Business-Partnerings nur bedingt gesehen“ gilt als bestätigt (R3).

AN32 *„Zudem wird angenommen, dass Business-Partner Entwicklung und Sicherstellung der Qualität bei der Durchführung von Führungsaufgaben in Zeiten der Krise, und speziell beim Fachkräftemangel, als relevante Herausforderung empfinden“ gilt als teilweise bestätigt (R2).*

AN33 *„Angenommen wird basierend auf den anderen beiden gerade getroffenen Annahmen, dass Business-Partner das Erwartungsmanagement als wichtige Aufgabe einstufen“ gilt als widerlegt (R2).*

Annahme 31 verdeutlicht, dass Business-Partner sich sehr intensiv mit der Erwartungsklärung der Kunden beschäftigen. Nach Ulrichs Theorie und zur Umsetzung des Modells liegt hier eine relevante Tätigkeit vor. Daraus folgt, dass Business-Partner den Willen haben sich zu einem strategischen Partner zu entwickeln und der insoweit von Ulrich beschriebenen Anforderung nachzukommen versuchen.

Annahme 33 ist für die angestrebte Entwicklung allerdings hinderlich. Sie zeigt, dass Business-Partner trotz intensiver Beschäftigung mit der Erwartungsklärung das Erwartungsmanagement nur als bedingt relevant zur Erfüllung der Kundenzufriedenheit ansehen. Hier liegt ein direkter Kontrast zu Ulrichs Ansichten vor, der zudem hinderlich ist um eine schnellere Entwicklung zum strategischen Partner zu erreichen. Business-Partner haben diesem Aspekt mehr Aufmerksamkeit zu schenken und Ulrichs Theorie stärker zu verinnerlichen.

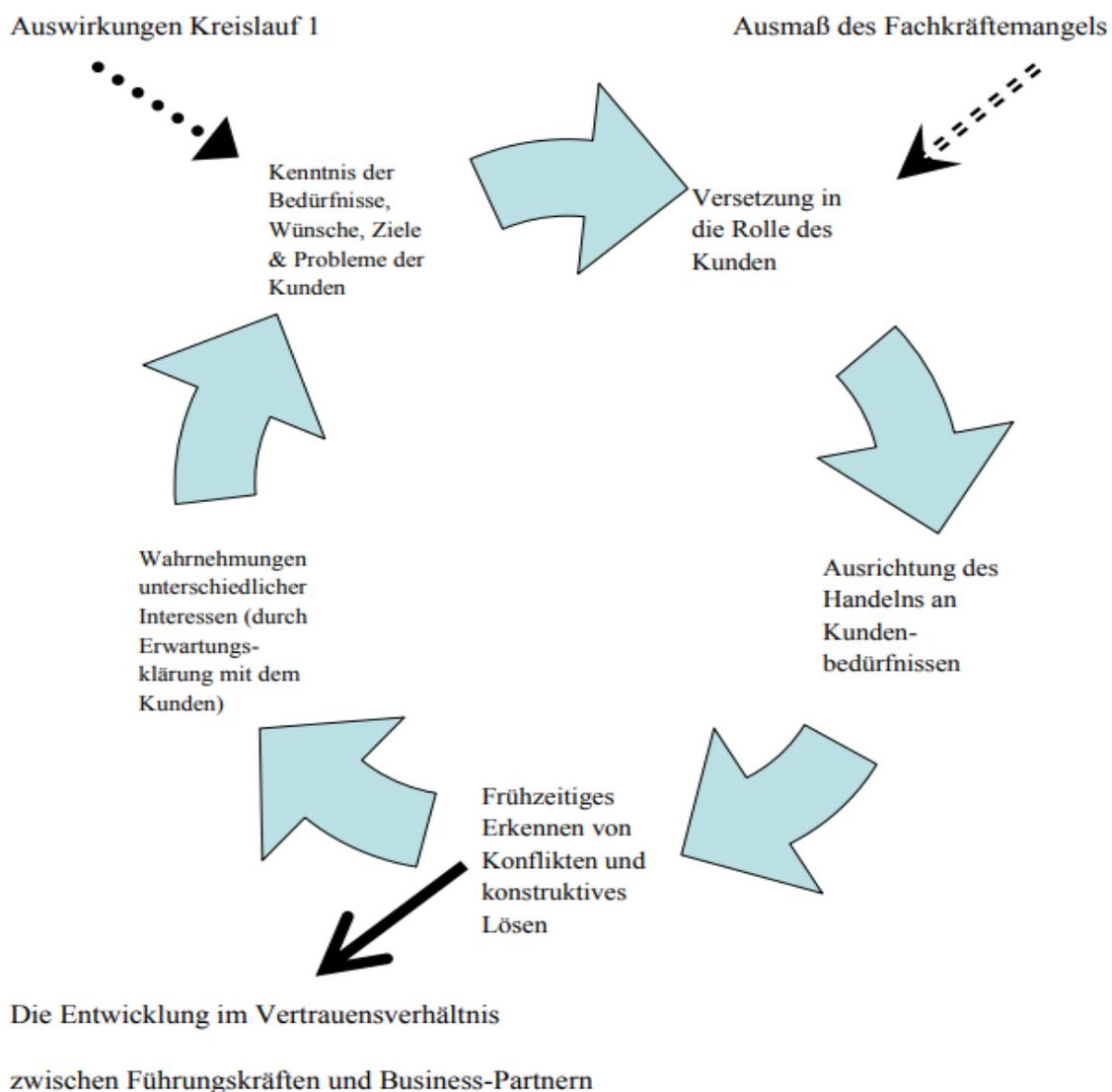
Annahme 32 ist im Hinblick auf die angestrebte Entwicklung ebenfalls hinderlich; Business-Partner befassen sich in Krisenzeiten nur bedingt mit der Entwicklung und Sicherstellung der Qualität bei der Durchführung von Führungsaufgaben. Wegen des sich ausweitenden Fachkräftemangels ist dies allerdings eine relevante Aufgabe um seine Auswirkungen für die Organisation zu reduzieren und sich aufbauend auf erzielbaren Resultaten stärker in die strategische Richtung entwickeln zu können.

Die dargestellten und insgesamt ziemlich kontinuierlich sinkenden Werte auf beiden Seiten beim Durchlauf des Kreislaufes erlauben den Schluss, dass es zu einer kontinuierlichen Entwicklung kommen kann, die den getroffenen Annahmen im Modell entspricht. Unterstützungsfaktoren untermauern eine entsprechende Entwicklung. Die Angabe der Business-Partner zur Erwartungsklärung mit dem Kunden, die zugleich die angestrebte Entwicklung der Business-Partner widerspiegelt, sticht hervor. Es kann davon ausgegangen werden, dass besonders strategische Aspekte der eigenen Entwicklung mit dem Ziel der Umsetzung des Business-Partnerings verbunden sind. Die Vorteile für beide Seiten werden von Führungskräften insgesamt allerdings in deutlich geringerem Maß gesehen als von Business-Partnern. Der sich ausweitende Fachkräftemangel könnte allerdings hier einen positiven Einfluss ausüben. Mehr Verständnis kann entstehen und es kann zur gemeinsamen frühen und konstruktiven Konfliktbewältigung beigetragen werden. Die anderen Faktoren des Kreislaufes würden dadurch ebenfalls positiv beeinflusst.

Durch gegenseitige Einflüsse und Auswirkungen auf jeweils folgende Bestandteile, Unterstützungsfaktoren und die dargestellte Situation, liegt ein sich selbst verstärkender (self-

enforcing) Kreislauf vor. In Folge des sich ausweitenden Fachkräftemangels und der damit verbundenen Auswirkungen kann es vor allem durch die hohen Werte beim Talent Management zu schnellen Veränderungen kommen. Schnelle Entwicklungen im Kompetenzaustausch und im interdisziplinären Verständnis können erzielt werden. Sie sind besonders dann möglich, wenn Erwartungsklä rung mit dem Kunden eine zentralere Themenstellung bei Führungskräften wird und es beim Unterstützungsfaktor Erwartungsmanagement bezüglich der weiteren Entwicklung auf beiden Seiten zu einem deutlichen Anstieg kommt. Erwartungsklä rung mit dem Kunden ist daher der kritische Faktor innerhalb dieses Kreislaufes. Der Kreislaufbestandteil „Erwartungsklä rung mit dem Kunden“ schließt den Kreislauf, ist für dessen Wiederbeginn verantwortlich und führt zu einer vertieften Einsicht beim ersten Kreislaufbestandteil „Kenntnis der Bedürfnisse, Wünsche, Ziele und Probleme der Kunden“. Frühzeitiges Erkennen von Konflikten und konstruktives Lö sen bilden – wie angenommen – die Grundlage für die Entwicklung eines Vertrauensverhältnisses zwischen Führungskräften und Business-Partnern. Die Annahmen zur Entwicklung des Vertrauensverhältnisses zwischen Führungskräften und Business-Partner werden nun interpretiert.

Kreislauf 2: Die Entwicklung im Kompetenzaustausch und im interdisziplinären Verständnis



3.4.2.3. Die Annahmen im Bereich: Die Entwicklung im Vertrauensverhältnis zwischen Führungskräften und Business-Partnern

Bei der Entwicklung im Vertrauensverhältnis zwischen Führungskräften und Business-Partnern liegt beim ersten Kreislaufbestandteil eine deutliche Abweichung bezüglich des Rollenprofils der Business-Partner vor. Business-Partner sehen die Übernahme von Verantwortung und das Gewinnen anderer für ihre Arbeitsinhalte und Ziele mehrheitlich als Teil ihres Rollenprofils an. Bei Führungskräften ist die Zuschreibung zum Rollenprofil der Business-Partner nur bedingt vorhanden. Es zeigt sich, dass Business-Partner den Anspruch haben Verantwortung zu übernehmen. Die sich nach der Theorie von Ulrich ergebenden Aufgaben zur Umsetzung des Business-Partnerings streben sie an und möchten sie angehen. Führungskräfte hingegen sehen dies nur bedingt als Aufgabe der Business-Partner. Der Unterschied zwischen dem Anspruch der Business-Partner und dem bisher erzielten Fortschritt im Bereich der Entwicklung des Business-Partnerings nach Ulrich wird deutlich. Der Teil der Annahme gemäß der Theorie Ulrichs, dass Business-Partner in deutlichem Maße Verantwortung übernehmen und andere für ihre Arbeitsinhalte und Ziele gewinnen möchten, ist ebenso erfüllt wie der zweite Teil der Annahme, dass Führungskräfte nur eine bedingte Notwendigkeit dafür sehen; insgesamt ist die Annahme damit bestätigt. Dadurch wird erkennbar, dass Business-Partner zunächst hier Fortschritte erzielen müssen. Kommunikationsaspekte und potentielle Entwicklungen, die in den beiden vorherigen Kreisläufen erzielt werden können, machen dies möglich und erleichtern es.

Im Vergleich mit den erzielten Werten im vorherigen Kreislauf entsprechen die Werte bei der Übernahme von Verantwortung und dem Gewinnen für Arbeitsinhalte und Ziele der Business-Partner den Erwartungen beziehungsweise der Annahme, die damit bestätigt ist. Die Angaben sind bei den Business-Partnern deutlich höher als bei den Führungskräften, bei beiden jedoch deutlich geringer als die Angaben bei der Erwartungskklärung mit dem Kunden im Kreislauf zuvor. Die Angaben beider Seiten bezüglich der Übernahme von Verantwortung und beim Gewinnen für andere Arbeitsinhalte und Ziele sind jedoch höher als beim „Ausrichten des Denkens und Handelns an den Bedürfnissen der Kunden“ im vorherigen Kreislauf. Erwartungskklärung mit dem Kunden dürfte entscheidender sein. Sie führt bei Führungskräften in sehr begrenztem Maße und bei Business-Partnern in bedingtem Maße zur Überzeugung für neue Arbeitsinhalte und Ziele. Unterstützend wirkt der Fachkräftemangel, welcher mit steigendem Ausmaß weiter an Einfluss gewinnen dürfte. Wie beschrieben kann die Einsicht bei Führungskräften erzeugt werden, dass Qualität und Quantität des Fachkräftemangels zu einer Veränderung der Zusammenarbeit und damit zu einer positiven Entwicklung des Vertrauensverhältnisses führen.

Die Unterstützungsfaktoren bestätigen die Werte beim Kreislaufbestandteil. Für Business-Partner ist Eigeninitiative – wie oben bereits verwendet – eine wichtige persönliche Eigenschaft. Der Annahme wird damit entsprochen. Führungskräfte attestieren sie Business-Partnern jedoch nur bedingt. Erneut wird sichtbar, dass Eigeninitiative nur in geringem Maße zum Fortschritt bei der Entwicklung des Business-Partnerings beiträgt. Beide Seiten halten zudem die Existenz eines klar definierten Aufgabenspektrums zur Erfüllung der Kundenzufriedenheit für nur mittelmäßig relevant. Bei Führungskräften sind die Angaben deutlich geringer als bei Business-Partnern. Besonders weil Führungskräfte dies nur für knapp mittelmäßig relevant halten, ist die Annahme widerlegt, dass auf beiden Seiten eine hohe Ausprägung vorliegt und hierdurch ein klares Aufgabenfeld mit einzelnen Maßnahmen und Aktivitäten niedergeschrieben ist, an dem sich die gemeinsame Zusammenarbeit orientiert. Hierin kann die Begründung gesehen werden, dass die Werte bei der Übernahme von Verantwortung und das Gewinnen für neue Arbeitsinhalte und Ziele

gering ausfallen. Zudem kann gefolgert werden, dass Übernahme von Verantwortung und das Gewinnen für neue Arbeitsinhalte und Ziele aufgrund des Fehlens eines klaren Aufgabenspektrums zusätzlich schwer zu erreichen sind. Durch die Angaben ist das Aufgabenspektrum eher als unklar zu bezeichnen. Diese Situation verdeutlicht in Kombination mit den geringeren Werten bei Führungskräften, dass nur eine bedingte Möglichkeit der Übernahme von Verantwortung, neuer Arbeitsinhalte und Ziele besteht; Führungskräften bleiben die Aufgaben und Ziele der Business-Partner im Großen und Ganzen eher unklar.

Die Übernahme von Verantwortung und das Gewinnen für andere Arbeitsinhalte und Ziele ist der kritische Faktor dieses Kreislaufes; sie spielen für die Entwicklung des Vertrauensverhältnisses auf beiden Seiten eine wichtige Rolle. Nur durch Verantwortung, andere Arbeitsinhalte und Ziele sowie mit einem klaren Aufgabenspektrum für beide Seiten kann es zu einer besseren und vertrauensvollen Zusammenarbeit kommen. Unterschiedliche Interessen und Akzeptanz anderer Sichtweisen im nächsten Kreislaufbestandteil werden möglich. Fortschritte im Bereich Übernahme von Verantwortung und Gewinnen für andere Arbeitsinhalte und Ziele zu erzielen ist wichtig um auch in den folgenden Kreislaufbestandteilen wesentliche Weiterentwicklungen erreichen zu können.

Für die Annahmen dieses Kreislaufbestandteils können folgende Schlussfolgerungen gezogen werden:

AN34 *„Angenommen wird der Theorie von Ulrich folgend, dass Business-Partner in einem ausgeprägten Maße die Übernahme von Verantwortung anstreben und andere für ihre Arbeitsinhalte und Ziele gewinnen möchten. Führungskräfte sehen hierin jedoch keine größere Notwendigkeit“* gilt als bestätigt (R3).

AN35 *„Angenommen wird zudem, dass die Werte bei der Übernahme von Verantwortung und beim Gewinnen für neue Arbeitsinhalte und Ziele jeweils auf beiden Seiten geringer sind als bei der Erwartungskklärung mit dem Kunden. Letzteres ist notwendige Voraussetzung für ersteres. Bei Business-Partnern sind die Werte jeweils höher als bei Führungskräften“* gilt als bestätigt (R2).

AN36 *„Angenommen wird auch, dass Eigeninitiative für Business-Partner eine wichtige persönliche Eigenschaft darstellt um die Umsetzung der Übernahme von Verantwortung sowie das Gewinnen des Linienmanagements für neue Arbeitsinhalte und Ziele erreichen zu können“* gilt als bestätigt (R3).

AN37 *„Angenommen wird zudem gemäß der Theorie von Ulrich, dass beide Seiten ein stark ausgeprägtes Interesse haben am Vorliegen eines klar definierten Aufgabenspektrums zur Erfüllung der Kundenzufriedenheit und einer deutlichen Festschreibung der gemeinsamen Arbeit und der Aufteilung und Relevanz einzelner Aufgabenbereiche. Beide Seiten sollten hier eine hohe Ausprägung vorweisen, weil dies eine wichtige Grundlage ist“* gilt als widerlegt (R2).

Annahme 34 wird bestätigt. Dies verdeutlicht, dass Business-Partner die Übernahme von Verantwortung sowie neue Arbeitsinhalte und Ziele anstreben und damit einem sehr relevanten Aspekt von Ulrichs Theorie nachkommen beziehungsweise diesen verinnerlicht haben. Zudem steht dies in Einklang mit Ulrichs Überzeugung, dass Führungskräfte bei Business-Partnern nur eine bedingte Notwendigkeit sehen neue Aufgaben, Verantwortungen und Ziele zu übernehmen.

Für Business-Partner liegt durch diese Einstellung eine relevante Voraussetzung zum Erreichen der angestrebten Entwicklung vor.

Annahme 36 verdeutlicht, dass die sehr relevante Eigenschaft der Eigeninitiative – aus den oben beschriebenen Gründen – förderlich ist. Hinderlich hingegen ist, dass Annahme 37 als widerlegt gilt. Ein klar definiertes Aufgabenspektrum wäre jedoch ein Resultat des Erwartungsmanagements, für die Entwicklung förderlich und ein Indiz für strukturierte Arbeitsinhalte mit klarer Verantwortung. Relevanz hat sie auch für die angestrebte Entwicklung der Business-Partner sowie zur Verbesserung der Zusammenarbeit. Business-Partner müssen hier daher Fortschritte erzielen.

Die Bestätigung der Annahme 35 verdeutlicht, dass der chronologische Aufbau der beiden Kreislaufbestandteile in dieser Form zutreffend ist.

Die gering ausgeprägten Werte beim vorherigen Kreislaufbestandteil setzen sich beim Zusammenbringen von unterschiedlichen Personen beziehungsweise Personengruppen und der Förderung der Akzeptanz für andere Sichtweisen fort. Im Vergleich zu den Werten des vorherigen Kreislaufbestandteils fallen sie bei Führungskräften geringer und bei Business-Partnern sehr deutlich geringer aus. Beim Vergleich der beiden Seiten ergibt sich eine deutlich geringere und insgesamt eine eher noch geringe Abweichung. Die geringeren Werte bei Zuschreibung des Zusammenbringens unterschiedlicher Interessen und Förderung der Akzeptanz anderer Sichtweisen zum Rollenprofil der Business-Partner waren zu erwarten. Die Annahme kann damit als bestätigt gelten. Der bei Führungskräften gering ausgeprägte Wert der Zuschreibung der Verantwortung und der Überzeugung von Arbeitsinhalten und Zielen zum Rollenprofil der Business-Partner lässt erwarten, dass Einsetzen für das Zusammenbringen unterschiedlicher Interessen nur wenig vorhanden sein kann. Aufgrund der geringen Werte bei den Führungskräften bezüglich der Zuschreibung zum Rollenprofil der Business-Partner betreffend Gewinnung für sich wandelnde Arbeitsinhalte und Ziele ist bei den Führungskräften auch nur bedingt Akzeptanz für andere Sichtweisen zu erwarten, weil ersteres eine notwendige Voraussetzungen für letzteres ist. Wie angenommen ist der Wert bei Business-Partnern jedoch höher als bei Führungskräften.

Der Anspruch der Business-Partner, eine aktivere und langfristig strategischere Rolle mit mehr Einfluss anzustreben, wird nochmals unterstrichen. Der Theorie und dem Anspruch Ulrichs folgend liegen die Werte der Business-Partner auf einem deutlich niedrigeren Niveau. Erkennbar ist dies auch beim Unterstützungsfaktor „Vermittlungsfähigkeit“. Business-Partner sehen sie nicht sonderlich als wichtige persönliche Eigenschaft zur Bewältigung der eigenen Aufgaben an. Die Annahme bezüglich der Relevanz von Vermittlungsfähigkeit ist damit nur bedingt erfüllt beziehungsweise bestätigt. Führungskräfte attestieren Business-Partnern diese persönliche Eigenschaft in noch geringerem Maße. Auch dies widerspricht den Annahmen und macht deutlich, dass eine wichtige Grundlage für die Umsetzung des Zusammenbringens unterschiedlicher Interessen und für die Förderung der Akzeptanz für andere Sichtweisen in einem nur geringen Maße vorhanden ist. Dies widerspricht den Annahmen in Ulrichs Theorie, da er Vermittlung neuer Aufgaben, Arbeitsinhalte und Ziele als relevant erachtet. Der geringere Wert bei Führungskräften lässt zudem den Schluss zu, dass Defizite bei der Kommunikation der neuen Arbeitsinhalte, Aufgaben und Ziele bestehen. Kommunikationsdefizite sind bisher auch bei anderen Faktoren immer wieder deutlich geworden. Business-Partner müssen sich stärker darüber bewusst werden und eine Einstellung gegenüber diesem Aspekt entwickeln, die den von Ulrich beschriebenen Voraussetzungen entspricht.

Ebenfalls hinderlich für stärker ausgeprägte Werte bei diesem Kreislaufbestandteil sind die Angaben beider Seiten beim Unterstützungsfaktor „Coaching und Mentoring des Business-Partners“. Beide Seiten äußern mit geringen Werten, dass sie dies zur Erfüllung der Kundenzufriedenheit für nur bedingt relevant halten. Führungskräfte finden dies wichtiger als Business-Partner; auch wenn der Unterschied nur gering ausgeprägt ist. Der getroffenen Annahme wird damit in beiden Teilen widersprochen. Diese Einschätzungen erschweren es, dass durch Beratung unterschiedliche Interessen und Akzeptanz anderer Sichtweisen sowie Ansatzpunkte zur gemeinsamen Verbesserung anerkannt beziehungsweise entwickelt werden können.

Zu Schwierigkeiten bei der gemeinsamen Verbesserung trägt auch der Unterstützungsfaktor „Erwartungsmanagement seitens der HR Führungskraft und/ oder des Linienmanagements“ bei. Wie oben beschrieben halten dies beide Seiten zur Erfüllung der Kundenzufriedenheit nur für bedingt relevant; der dahingehenden Annahme wird widersprochen. Durch das auf beiden Seiten gering ausgeprägte Erwartungsmanagement wird Vermittlung und Zusammenbringen unterschiedlicher Interessen ebenso erschwert wie die daraus folgende Möglichkeit der Akzeptanz. Beide Seiten halten die Erwartungen an die jeweils andere Seite inklusive des Managementprozesses, der zu einer Verbesserung führen kann, für nur bedingt relevant. Wie angenommen sind die Werte beim Erwartungsmanagement höher ausgeprägt als die Werte beim Zusammenbringen von unterschiedlichen Interessen und der Förderung der Akzeptanz für andere Sichtweisen. Zu berücksichtigen ist jedoch, dass nur eine unwesentliche Abweichung auf beiden Seiten zwischen Zusammenbringen unterschiedlicher Interessen und dem Erwartungsmanagement vorliegt. Zudem liegen die Werte bei Business-Partnern und Führungskräfte beide auf einem noch niedrigen Niveau. Bei Business-Partnern liegen sie aber jeweils über den Werten der Führungskräfte; dadurch kann die dahingehende Annahme als bestätigt gelten.

Optimierung von HR Prozessen ist Ausgangs- und Ansatzpunkt für eine mögliche Verbesserung bei diesem Kreislaufbestandteil. Besonders beim sich ausweitenden Fachkräftemangel wird dieser Aspekt eine wichtige Rolle spielen. Führungskräfte sehen die Optimierung von HR Prozessen bereits jetzt deutlich relevanter zur Erfüllung der Kundenzufriedenheit. In Folge der Auswirkungen des sich entwickelnden Fachkräftemangels werden die Werte bei Optimierung von HR Prozessen steigen; dadurch wird der Ansatzpunkt zur Verbesserung noch verstärkt. Die Annahme des primären Interesses der Führungskräfte an kurzfristigen Zielen, die Relevanz der Optimierung von HR Prozessen und der Ansatz für das Zusammenbringen unterschiedlicher Interessen und zur Förderung der Akzeptanz anderer kann damit als bestätigt gelten. Bei Business-Partnern ist der Wert bei der Optimierung von HR Prozessen im Vergleich niedriger und insgesamt nicht hoch sondern eher mittelmäßig ausgeprägt. Sie halten diesen Aspekt damit als relevanten, jedoch nicht wie angenommen als deutlich relevanten Aspekt zur Erfüllung der Kundenzufriedenheit. Die Annahme wird damit nur teilweise bestätigt.

Aufgrund Ulrichs Theorie, Entwicklung und Auswirkungen des Fachkräftemangels und besonders unter Berücksichtigung der Relevanz für die Weiterentwicklungsmöglichkeit des Business-Partnerings sollten Business-Partner diesen Aspekt für wichtiger halten. Auch weil Führungskräfte ein ausgeprägtes Interesse an optimierten HR Prozessen haben, ist es ein wichtiger Ausgangspunkt dies anzustreben. Für Führungskräfte sind optimierte HR Prozesse wichtige Grundlage in der operativen Arbeit. Mit Zusammenbringen unterschiedlicher Interessen und Förderung stärkerer Akzeptanz für andere Sichtweisen können Business-Partner versuchen, die Optimierung von HR Prozessen und die damit verbundenen Auswirkungen zu nutzen, um stärkere Anerkennung durch die Führungskräfte zu erzielen.

Für die Annahmen dieses Kreislaufbestandteils können folgende Schlussfolgerungen gezogen werden:

- AN38 *„Angenommen wird erstens, dass die Werte beim Zusammenbringen von unterschiedlichen Interessen von Personen beziehungsweise Personengruppen und die Förderung der Akzeptanz für andere Sichtweisen geringer ausfallen als die bei der Übernahme von Verantwortung und die Gewinnung für neue Arbeitsinhalte und Ziele, weil letzteres eine Voraussetzung für ersteres ist“* gilt als bestätigt (R2).
- AN39 *„Angenommen wird zweitens, dass Business-Partner das Zusammenbringen unterschiedlicher Interessen von Personen beziehungsweise Personengruppen und die Förderung der Akzeptanz anderer Sichtweisen für relevanter halten als Führungskräfte, weil Business-Partner dies – gemäß der Theorie von Ulrich – bei der Weiterentwicklung ihrer eigenen Rolle anstreben“* gilt als bestätigt (R1).
- AN40 *„Angenommen wird drittens, dass Business-Partner Vermittlungsfähigkeit für eine deutlich relevante persönliche Eigenschaft halten“* gilt als teilweise bestätigt (R2).
- AN41 *„Angenommen wird viertens, dass Business-Partner Coaching und Mentoring für die eigene Rolle, für die Kundenzufriedenheit und um die Entwicklung als Business-Partner voranzutreiben für relevant halten. Führungskräfte sehen eine geringere Notwendigkeit des Coachings und Mentorings der Business-Partner“* gilt als widerlegt (R1).
- AN42 *„Angenommen wird fünftens, dass die Werte beim Erwartungsmanagement auf beiden Seiten als relevant für die Zusammenarbeit erachtet werden“* gilt als widerlegt (R2).
- AN43 *„Angenommen wird sechstens, dass die Werte beim Erwartungsmanagement höher ausgeprägt sind als die Werte beim Zusammenbringen von unterschiedlichen Interessen und der Förderung der Akzeptanz anderer Sichtweisen. Nur wenn etwas von der anderen Seite erwartet und eine Zusammenarbeit angestrebt wird, kann diese auch anschließend erfolgen“* gilt als bestätigt (R2).
- AN44 *„Angenommen wird siebtens, dass Business-Partner beim Zusammenbringen unterschiedlicher Interessen und der Förderung der Akzeptanz für andere Sichtweisen ebenso höhere Werte als Führungskräfte aufweisen wie beim Erwartungsmanagement“* gilt als bestätigt (R2).
- AN45 *„Angenommen wird aufgrund der bisherigen Feststellungen achtens, dass Führungskräfte vor allem und primär zunächst an kurzfristigen Zielen besonders interessiert sind und für sie die Optimierung von HR Prozessen ein besonders relevanter Aspekt ist. Daher sind diese Aspekte ein Ansatz für das Zusammenbringen unterschiedlicher Interessen und zur Förderung der Akzeptanz anderer“* gilt als bestätigt (R2).
- AN46 *„Angenommen wird aufgrund des Zusammenhangs neuntens, dass Business-Partner die Optimierung von HR Prozessen für einen deutlich relevanten Aspekt zur Erfüllung der Kundenzufriedenheit empfinden und daher auch bei ihnen ein hoher Wert vorliegen sollte“* gilt als teilweise bestätigt (R2).

Die Interpretation der Annahmen 38 und 43 bestätigen die vorgeschlagene Reihenfolge dieser Kreislaufbestandteile.

Annahme 39 bestätigt die von Ulrich in seiner Theorie vermutete und beschriebene Ausgangslage, dies war nach den beschriebenen Interessen beider Seiten auch zu vermuten.

Die in Annahme 40 enthaltene Einschätzung der nur bedingten Relevanz der Vermittlungsfähigkeit durch die Business-Partner liefert eine Basis für die angestrebte Entwicklung. Erforderlich ist jedoch eine ausgeprägtere Einschätzung der Business-Partner bezüglich dieser persönlichen Eigenschaft, nur dann sind Führungskräfte von der Notwendigkeit und dem Nutzen einer stärkeren strategischen Ausrichtung zu überzeugen. Business-Partner haben ihre Kompetenzen, Absichten und Ziele in ausgeprägterem Maße zu vermitteln. Nach Ulrich sind Coaching und Mentoring für die eigene Rolle, für die Kundenzufriedenheit sowie für die Entwicklung als Business-Partner relevant.

Die Interpretation der Annahme 41 verdeutlicht allerdings, dass Business-Partner dies für nicht relevant erachten. Business-Partner halten es nur in unzureichendem Maße für wichtig interdisziplinäres Wissen einzubringen sowie die eigene Entwicklung auf einer hohen Kundenzufriedenheit aufzubauen; hierdurch wäre ihnen es jedoch möglich, sich in weiteren Bereichen als wichtiger Partner zeigen zu können.

Annahme 42 verdeutlicht, dass Business-Partner und Führungskräfte das Erwartungsmanagement nicht als relevanten Aspekt ansehen, was kritisch zu betrachten ist. Für Zusammenarbeit, klare Verantwortlichkeiten, Kundenzufriedenheit und damit insgesamt zur Weiterentwicklung der Zusammenarbeit ist dies hinderlich.

Die Bestätigung der Annahme 44 verdeutlicht, dass Business-Partner an beiden Aspekten ein ausgeprägteres Interesse haben als Führungskräfte. Hinderlich für die Entwicklung ist allerdings die nur geringe Ausprägung beider Werte. Für Business-Partner ergibt sich hieraus ein relevanter Ansatzpunkt.

Die Bestätigung der Annahme 45 verdeutlicht – wie von Ulrich beschrieben –, dass Business-Partner sich zunächst an den kurzfristigen Zielen der Führungskräfte orientieren sollten. Zur Weiterentwicklung liegt hier eine relevante Ausgangslage vor.

Die Interpretation der Annahme 46 verdeutlicht, dass Business-Partner die Optimierung von HR Prozessen zur Erfüllung der Kundenzufriedenheit in einem noch ausgeprägteren Maße nennen und anstreben müssen. Die zuvor beschriebene Ausgangslage und die kurzfristige Orientierung der Führungskräfte können sie damit zur eigenen Weiterentwicklung besser nutzen.

Führungskräfte empfinden zu knapp der Hälfte situationsgerechten Ausdruck und Vermeiden unnötiger Zugeständnisse als zum Rollenprofil des Business-Partners zugehörig; damit ist der Wert deutlich höher als die Zuschreibung bei den ersten beiden Kreislaufbestandteilen. Business-Partner empfinden dies zu einem deutlich geringeren Anteil als Bestandteil ihres Rollenprofils. Damit ist Führungskräften wichtiger, dass Business-Partner Situationen klar formulieren und Zugeständnisse vermeiden. Die weitere Entwicklung soll nicht wegen eines schnelleren Kompromisses gefährdet werden. Business-Partner empfinden den situationsgerechten Ausdruck und das Vermeiden unnötiger Zugeständnisse nicht als wichtigen Aspekt und Teil ihres Rollenprofils um die Zusammenarbeit weiter zu entwickeln und die angestrebte neue Rolle gemäß der Theorie von Ulrich stärker umsetzen zu können. Sie stellen die Situation und die Auswirkungen nicht deutlich dar, wodurch die Einleitung notwendiger Maßnahmen und Schritte, welche die Situation erfordert, erschwert oder verhindert wird. Die erste getroffene Annahme wird damit widerlegt.

Für Business-Partner ist situationsgerechter Ausdruck und Vermeidung unnötiger Zugeständnisse ein zu berücksichtigender Aspekt, weil er einen wichtigen Ansatzpunkt für die Gewinnung neuer Arbeitsinhalte und Ziele ist. Maßgeblich ist er auch zur Übernahme von Verantwortung und damit

insgesamt auch zur Weiterentwicklung des Business-Partnerings nach den Vorstellungen Ulrichs und zur Entwicklung des Vertrauensverhältnisses beider Seiten. Die im ersten Kreislaufbestandteil beschriebenen guten Werte betreffend Übernahme von Verantwortung und Gewinnen für andere Arbeitsinhalte und Ziele stellen eine gute Basis für die Verbesserung innerhalb dieses Kreislaufes dar. Beim erneuten Durchlaufen dieses Kreislaufes können beim ersten Kreislaufbestandteil aufgrund der gegenwärtigen Situation Fortschritte erzielt werden. Bei den Unterstützungsfaktoren ist dabei erneut Vermittlungsfähigkeit erforderlich und relevant. Wie oben beschrieben muss diese verbessert und zunächst anerkannt werden. Die Optimierung von HR Prozessen ist für Business-Partner ein Ansatzpunkt zur Verbesserung beim situationsgerechten Ausdruck und der Vermeidung unnötiger Zugeständnisse, weil Führungskräfte an der Optimierung von HR Prozessen stark interessiert sind und diesen für einen wichtigen Aspekt der Kundenzufriedenheit halten. Zudem können Business-Partner die Transparenz über Top Management Themen und das darin klar definierte Aufgabenspektrum nutzen. Von deutlich mehr Führungskräften wird dies zur Erfüllung der Kundenzufriedenheit als relevanter gesehen als das allgemein klar definierte Aufgabenspektrum.

Die Werte bei „Transparenz über Top Management Themen/ klar definiertes Aufgabenspektrum“ sind deutlich ausgeprägt, jedoch sind sie beim allgemeineren Unterstützungsfaktor „klar definiertes Aufgabenspektrum“ bei Führungskräften deutlich geringer und bei Business-Partnern geringer. Geschlossen werden kann daher, dass der Teil der Annahme „transparente Darstellung des Top Managements in Einklang mit einem klar definiertem Aufgabenspektrum“ teilweise bestätigt ist. Im Bezug auf den Fachkräftemangel lässt sich daraus der Schluss ziehen, dass dann wenn das Top Management einer Organisation diesen als besonders relevantes Thema einstuft, die Annahme in einem stärkeren Maß bestätigt wird als wenn dies nicht der Fall ist. Sofern das Top Management den Fachkräftemangel als organisationskritischen Aspekt einstuft, ist eine gute Voraussetzung gegeben, dass Business-Partner und Führungskräfte intensiver und ergebnisorientierter kurz- und langfristig zusammenarbeiten um die Umsetzung des Business-Partnerings zu verbessern. Gleiches gilt für die Zusammenarbeit im strategischen Bereich. Die Werte von Führungskräften und Business-Partnern beim allgemeineren Unterstützungsfaktor „klar definiertes Aufgabenspektrum“ fallen geringer aus als die Werte beim spezifischeren Unterstützungsfaktor „Transparenz über Top Management Themen/ klar definiertes Aufgabenspektrum“. Deutlich wird Einfluss und Unterschied, den das Top Management macht. Werden Themen und klar definierte Aufgabenspektren von ihm deutlich gemacht, werden sie zur Erfüllung der Kundenzufriedenheit von Führungskräften und vor allem von Business-Partnern als deutlich relevanter gesehen. Der Teil der Annahme, dass Führungskräfte und Business-Partner intensiver zusammenarbeiten und vom Top Management vorgegebene Themen verstärkter angehen als dies ohne Vorgaben der Fall wäre, gilt als bestätigt. Die Annahme kann damit insgesamt als teilweise bestätigt gelten.

Beide Seiten werden durch Vorgaben des Top Managements dazu veranlasst ihr Aufgabenspektrum anzupassen und sich der gesehen Themen zu widmen. Durch Vorgaben des Top Managements und deren Definition des Aufgabenspektrums besteht die Chance, dass unnötige Zugeständnisse vermieden und die Relevanz der Thematik inklusive des situationsgerechten Ausdrucks höher eingeschätzt wird. Ein Ansatzpunkt zur Verbesserung der Optimierung von HR Prozessen in diesem Kreislaufbestandteil ist damit gegeben.

Im nächsten Durchlauf des Kreislaufes besteht die Möglichkeit die Akzeptanz anderer Sichtweisen zu erhöhen, wenn sie auf Vorgaben und der Definition des Aufgabenspektrums des Top

Managements basieren. Die im unteren mittleren Bereich gesehene Einschätzung der persönlichen Eigenschaft „Vermittlungsfähigkeit“ der Business-Partner durch Führungskräfte leistet keine ausgeprägte Unterstützung zur Bekämpfung des Fachkräftemangels durch gemeinsame Herangehensweise. Die Angabe der Führungskräfte betreffend die Einschätzung der Vermittlungsfähigkeit der Business-Partner ist daher kritisch zu sehen. Den Umsetzungschancen bei der Optimierung von HR Prozessen, die Führungskräfte zur Erfüllung der Kundenzufriedenheit für deutlich stärker relevant halten, sind damit Grenzen gesetzt. Die Optimierung von HR Prozessen könnte, trotz des starken Interesses der Führungskräfte wegen fehlender Vermittlungsfähigkeit der Business-Partner bei Notwendigkeit und Beschreibung erforderlicher Personalprozesse, begrenzt sein beziehungsweise scheitern. Business-Partner sollten die ihrer Ansicht nach notwendigen Veränderungen deutlicher ansprechen. Die Einschätzung der Business-Partner bezüglich des situationsgerechten Ausdrucks und der Vermeidung unnötiger Zugeständnisse ist zu verbessern, weil sich hierdurch aufgrund der Bewertung der Führungskräfte deutliche Verbesserungspotentiale für das angestrebte Ziel ergeben.

Für die Annahmen dieses Kreislaufbestandteils können folgende Schlussfolgerungen gezogen werden:

AN47 *„Angenommen wird erstens, dass Business-Partner den situationsgerechten Ausdruck und das Vermeiden von unnötigen Zugeständnissen als wichtigen Aspekt und Teil ihres Rollenprofils empfinden um die Zusammenarbeit weiterentwickeln und die angestrebte neue Rolle der Business-Partner gemäß der Theorie von Ulrich stärker umsetzen zu können. Erforderlich ist dies um notwendige Maßnahmen und Schritte einleiten zu können, die aufgrund der Situation erforderlich sind“* gilt als widerlegt (R2).

AN48 *„Angenommen wird zweitens, dass die Anerkennung der Problematik des Fachkräftemangels und dessen transparente Darstellung durch das Top Management einer Organisation in Einklang mit einem klar definierten Aufgabenspektrum dazu führt, dass Führungskräfte und Business-Partner intensiver zusammenarbeiten und dieses Thema verstärkter angehen als sie dies ohne eine Vorgabe des Top Managements machen würden“* gilt als teilweise bestätigt (R2).

Annahme 47 ist widerlegt, was zur Weiterentwicklung der Business-Partner hinderlich ist. Sie müssen den situationsgerechten Ausdruck und die Vermeidung unnötiger Zugeständnisse in einem deutlich ausgeprägteren Maße als relevanten Bestandteil ihres Rollenprofils sehen. Unnötige Zugeständnisse verhindern oder verlangsamen ihre angestrebte Weiterentwicklung und letztendlich auch die Performance einer Organisation. Von Business-Partnern ist dies vor allem im Hinblick auf die langfristige Personalentwicklung von Bedeutung.

Annahme 48 verdeutlicht Notwendigkeit und Nützlichkeit der Unterstützung des Top Managements durch Vorgaben und Definition deutlicher Aufgabenspektren – wie von Ulrich in seiner Theorie beschrieben. Die angestrebte Zusammenarbeit zwischen Business-Partnern und Führungskräften ist dadurch jedoch nicht in allen Fällen deutlich zu steigern. Business-Partner haben diese Vorgaben und den Einfluss des Top Managements stärker zu nutzen und damit die Theorie Ulrichs in ausgeprägterem Maße anzuwenden.

Im letzten Kreislaufbestandteil „Akzeptanz als Business-Partner“ wird bei Führungskräften der höchste und bei Business-Partnern der zweithöchste Wert dieses Kreislaufes erreicht; beide sind allerdings nicht übermäßig stark ausgeprägt. Auffällig ist, dass Führungskräfte deutlich stärker von der Akzeptanz der Rolle der Business-Partner bei Kunden überzeugt sind als Business-Partner selbst. Auch fällt auf, dass Führungskräfte beim Vergleich der Werte der Akzeptanz der Rolle der Business-Partner leicht höhere Werte angeben, als bei der Frage nach dem Bedeutungsgewinn der Rolle des Business-Partners in Krisenzeiten. Business-Partner hingegen haben bei der Frage nach dem Bedeutungsgewinn ihrer Rolle in Krisenzeiten sehr deutlich höhere Werte als bei der Frage nach der Akzeptanz ihrer Rolle bei Kunden. Es lässt sich eine sehr ausgeprägte Abweichung bezüglich der Relevanz der Akzeptanz der Rolle der Business-Partner finden.

Die Einschätzung der Führungskräfte bezüglich des Bedeutungsgewinns in Krisenzeiten erschwert die Umsetzung des vorgeschlagenen Modells. Deutlich wird auch, dass Business-Partner Krisenzeiten nur bedingt als Chance zur Umsetzung des vorgeschlagenen Modells und der Theorie von Ulrich nutzen. Für die Entwicklung des Vertrauensverhältnisses kann die Einschätzung der Akzeptanz der Business-Partner durch Führungskräfte unterstützend wirken. Wie von Ulrich in seinen verschiedenen Werken angenommen, kann die Akzeptanz auch darauf basieren, dass Führungskräfte Business-Partner noch immer verstärkt als Dienstleister und weniger als strategischen Partner sehen; daher sind sie mit der Rolle des Business-Partners in höherem Maße zufrieden. Dem Anspruch Ulrichs und seiner Rollenbeschreibung folgend haben Business-Partner eine andere Auffassung ihres Rollenprofils. Damit kann die Annahme als bestätigt gelten, dass die Akzeptanz der Business-Partner seitens der Führungskräfte vor allem auf dem alten Rollenprofil der Business-Partner basiert, während Business-Partner sich selbst in ihrer neuen angestrebten Rolle nur bedingt akzeptiert fühlen. Unterstützt wird diese Schlussfolgerung dadurch, dass Führungskräfte die Akzeptanz der Business-Partner höher bewerten als diese selbst. Bei Führungskräften ist ein vergleichsweise hoher Wert bei der Akzeptanz der Rolle des Business-Partners vorhanden, der aufgrund anderer Werte diese Vermutung nahelegt.

Die Schlussfolgerung wird zudem gestärkt durch den Unterstützungsfaktor dieses Kreislaufbestandteils. Die Werte bei der Optimierung von Workflows zur Erfüllung der Kundenzufriedenheit fallen auf Seiten der Führungskräfte deutlich geringer aus. Bei Business-Partnern sind sie im Vergleich zur Akzeptanz als Business-Partner niedriger, im Vergleich mit der Angabe der Führungskräfte bei der Optimierung von Workflows jedoch höher. Geschlussfolgert werden kann, dass Business-Partner ihre Einschätzung zur Optimierung von Workflows Führungskräften trotz der deutlich stärker ausgeprägten Relevanz der Optimierung von HR Prozessen nur bedingt vermitteln können. Dies sollte daher als Anknüpfungspunkt zur Optimierung von Workflows genutzt werden. Die Annahme, dass beide Seiten ein ausgeprägtes Interesse an der Optimierung von Workflows haben, kann damit insgesamt als widerlegt gelten. Beide Seiten, besonders jedoch Führungskräfte, sehen die Optimierung von Workflows zur Erfüllung der Kundenzufriedenheit insgesamt eher als bedingt relevant an. Dies war nicht zu erwarten, weil hier ein Kernbestandteil von Personalarbeit liegt und besonders auf Seiten der Führungskräfte ein höheres Eigeninteresse zu vermuten war.

Zu einer Verbesserung des Vertrauensverhältnisses kann die Verbindung der Optimierung von HR Prozessen und die Optimierung von Workflows genutzt werden. Business-Partnern muss es gelingen, die Optimierung von HR Prozessen so zu gestalten, dass auch Workflows optimiert werden können. Dabei ist bei Führungskräften die Einsicht zu steigern, dass Workflows durch

Kenntnisse des Personalmanagements verbessert werden können. Entwicklung und Auswirkungen des Fachkräftemangels können hierzu beitragen; beides beeinflusst die Workflows und macht damit wiederum Anpassungen und weitere Optimierung der HR Prozesse erforderlich. Auf beiden Seiten sollte sich die Einsicht verstärken, dass neue Arbeitsinhalte und Ziele notwendig werden und Business-Partnern in der Zusammenarbeit Verantwortung übertragen werden sollte. Der Kreislauf kann somit erneut beginnen und Eintritt der bereits oben beschriebenen Verbesserungen des Vertrauensverhältnisses aufgrund der später im Kreislauf bereits ausgeprägten Werte wird möglich.

Für die Annahmen dieses Kreislaufbestandteils können folgende Schlussfolgerungen gezogen werden:

AN49 *„Angenommen wird erstens, dass die Akzeptanz der Business-Partner bei den Führungskräften vor allem auf dem alten Rollenprofil der Business-Partner basiert, während die Business-Partner selbst sich in ihrer neuen angestrebten Rolle nur bedingt wahrgenommen fühlen“* gilt als bestätigt (R1).

AN50 *„Angenommen wird zweitens, dass die Business-Partner als auch die Führungskräfte ein ausgeprägtes Interesse daran haben, dass Workflows optimiert werden und diese damit auch als relevanter Bestandteil für die Kundenzufriedenheit gesehen werden. Die Optimierung von Workflows ist deshalb ein wichtiger Unterstützungsfaktor“* gilt als widerlegt (R2).

Die Bestätigung der Annahme 49 verdeutlicht, dass die vermuteten –von Ulrich beschriebenen – unterschiedlichen Ansichten beider Seiten tatsächlich vorliegen. Für Business-Partner besteht damit die von Ulrich beschriebene Herausforderung Führungskräfte von Notwendigkeit, dem Nutzen für die eigene Position und die eigenen Ergebnisse überzeugen zu müssen.

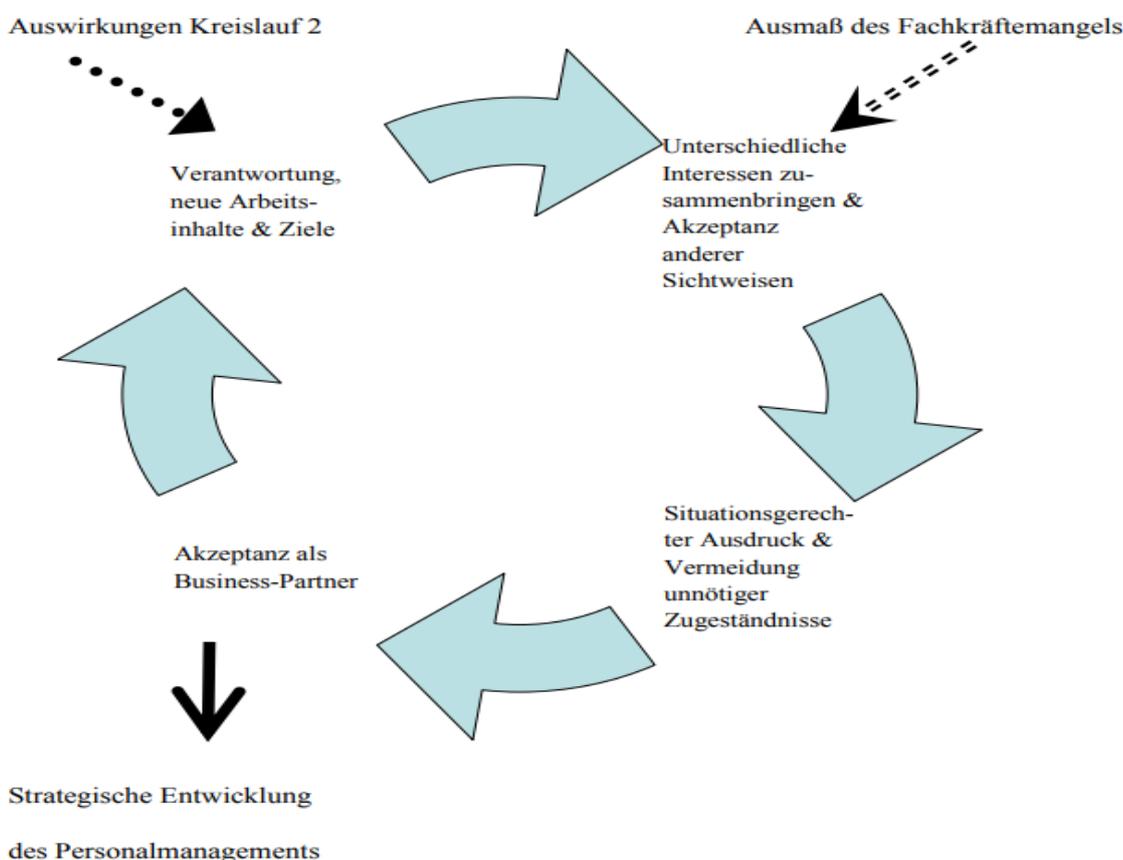
Annahme 50 verdeutlicht, dass Führungskräfte erstaunlicherweise der Optimierung von Workflows zur Erfüllung der Kundenzufriedenheit nur in geringem Maße Bedeutung zuschreiben, obwohl sie – wie dargestellt – gegenwärtig vor allem noch eine kurzfristige Orientierung vorweisen. Die Business-Partner streben dies zwar in ausgeprägterem aber nicht in ausgeprägtem Maße an; für sie und nach Ulrichs Theorie ist dies jedoch ein wichtiger Ansatz. Um die angestrebte Position erreichen zu können haben die Business-Partner auf diesen Aspekt stärkeres Augenmerk zu richten.

Obwohl die Situation in der ersten Hälfte des Kreislaufes für Business-Partner schlechter ist als in der zweiten, können sie mit dem dargestellten Ablauf dennoch ein stärker ausgeprägtes Vertrauensverhältnis mit Führungskräften erzielen. Möglich ist dies durch situationsgerechten Ausdruck, Vermeidung unnötiger Zugeständnisse und durch Akzeptanz als Business-Partner; hierdurch können sie neue und sich ändernde Arbeitsinhalte und Ziele sowie Übernahme von Verantwortung entwickeln. Erschwerend hierbei sind allerdings unerwünschte, unterschiedliche Ansichten über ihre Rolle als Business-Partner. Besonders unter Berücksichtigung der Entwicklung und der Auswirkungen des Fachkräftemangels erscheint es allerdings möglich, dass die Entwicklung in den beiden vorherigen Kreisläufen zur Anerkennung neuer Arbeitsinhalte und Ziele führt und die Business-Partner von den Führungskräften Verantwortung übernehmen können. Unter diesen Umständen kann ein schnelleres Durchlaufen dieses Kreislaufes stattfinden. Er beschleunigt sich dann selbst und eine Einstufung als sich selbst verstärkender (self-enforcing)

Kreislauf wird möglich. Letztendlich ist die Entwicklung des Vertrauensverhältnisses allerdings auf einen Zustand maximalen Vertrauens begrenzt, hier liegt die Wachstumsgrenze. Der Vertrauenszuwachs fällt mit jedem weiteren Kreisdurchlauf geringer aus.

Der dritte Kreislauf verdeutlicht mit den gefundenen Werten und Einschätzungen die Wichtigkeit des Anstrebens von Fortschritten im Bereich des generativen Lernens. Die Situation und die deutlich höheren Werte beim ersten, dem reaktiven, Kreislauf und dem zweiten, dem reagierenden, Kreislauf verdeutlichen dies zusätzlich. Fortschritte sind auch deshalb wichtig, weil die beiden nachfolgenden Kreisläufe ebenfalls generativer Art und damit der systematischen Struktur zuzuordnen sind.

Kreislauf 3: Die Entwicklung im Vertrauensverhältnis zwischen Führungskräften und Business-Partnern



3.4.2.4. Die Annahmen im Bereich: Die strategische Entwicklung des Personalmanagements

Die Interpretation der Daten des vorherigen Kreislaufes hat gezeigt, dass Führungskräfte die von Ulrich beschriebenen und von den Business-Partnern angestrebten neuen Arbeitsinhalte und Ziele noch nicht verinnerlicht haben. Führungskräfte schreiben sie dem Rollenprofil der Business-Partner nur bedingt zu. Dies zeigt sich auch deutlich bei der strategischen Entwicklung des Personalmanagements, welches die Business-Partner gemäß der Theorie Ulrichs anstreben. Bereits im ersten Kreislaufbestandteil – strategische Entwicklung des Personalmanagements mit den Operatoren personalwirtschaftliche Kompetenzen und strategische Kompetenzen – wird dies

deutlich. Entgegen dem ersten Teil der Annahme fällt bei den personalwirtschaftlichen Kompetenzen auf, dass Business-Partner sie nicht als besonders wichtige fachliche Eigenschaft zur Bewältigung der eigenen Aufgaben sehen. Die Relevanz dieser fachlichen Eigenschaft schätzen Business-Partner in deutlich geringerem Maße ein als Führungskräfte ihnen diese fachliche Eigenschaft bestätigen. Diese Abweichung und besonders deren Höhe war nicht zu erwarten, weil nach Ulrich personalwirtschaftliche Kompetenzen notwendige Voraussetzung sind um strategischen Einfluss entwickeln zu können. Im Zusammenhang mit dem beschriebenen unterschiedlichen Rollenbild kann vermutet werden, dass der Unterschied der Einschätzung beider Seiten besonders hierauf und der Entwicklung der Business-Partner beruht. Die für beide Seiten unterschiedliche Fragestellung kann gleichfalls von Einfluss sein und zu einer größeren Differenz beitragen. Dem zweiten Teil der ersten Annahme, dass Business-Partner personalwirtschaftliche Kompetenzen relevanter als Führungskräfte einschätzen, wird aufgrund der hohen Abweichung deutlich widersprochen. Insgesamt wird damit die gesamte erste Annahme widerlegt.

Die zweite Annahme wird jedoch bestätigt. Ulrichs Theorie folgend sehen Business-Partner strategische Kompetenzen zur Entwicklung und zur Bewältigung der eigenen Aufgaben in ausgeprägtem Maße und finden damit diese fachliche Eigenschaft als deutlich relevanter als Führungskräfte ihnen diese zuschreiben. Business-Partner sollten personalwirtschaftliche Kompetenzen stärker als fachliche Notwendigkeit zur Bewältigung eigener Aufgaben anerkennen, auch wenn Führungskräfte mit der jetzigen Kompetenz der Business-Partner sehr zufrieden sind. Auf Basis des im vorherigen Kreislauf auf- und ausgebauten Vertrauensverhältnisses, durch Überzeugen der Führungskräfte von neuen Arbeitsinhalten und Zielen sowie durch Entwicklung des interdisziplinären Austausches zur Erweiterung der personalwirtschaftlichen Kompetenzen können Business-Partner unter Einbeziehung der bestehenden Zufriedenheit der Führungskräfte mit ihnen personalwirtschaftliche Kompetenzen nutzen um insgesamt eine strategischere Verwendung erzielen zu können. Strategische Kompetenzen halten Business-Partner bereits für fachlich wichtig um die eigenen Aufgaben bewältigen zu können. Führungskräfte schreiben sie ihnen jedoch nur in geringem Maße zu. Entwicklung und Auswirkungen des Fachkräftemangels sowie vorher erzielte Verbesserungen könnten jedoch einen erheblichen Fortschritt bei der Einschätzung von Führungskräften betreffend die strategische Kompetenz und bei der Anerkennung des Personals als kritischen Erfolgsfaktor bewirken. Führungskräfte könnten zu einer positiveren Einstellung der strategischen Kompetenzen der Business-Partner kommen; sie muss jedoch nicht unbedingt mit einer besseren Einschätzung dieser Kompetenz einhergehen. Die hohe Zustimmung bei der fachlichen Relevanz der Business-Partner verdeutlicht andererseits das Bewusstsein der Business-Partner, dass sie dem Modell und dem Anspruch Ulrichs Theorie folgend eine wichtige Kompetenz für Business-Partner ist. Erkennbar ist, dass Ziel und Anspruch der Business-Partner sich zu entwickeln deutlich vorhanden ist, die Umsetzung des von Ulrich definierten Ziels allerdings noch in weiter Ferne liegt.

Bei den drei Unterstützungsfaktoren zeigen sich die Ursachen hierfür. Während Eigeninitiative – wie dargestellt – bei Business-Partnern mehrheitlich als relevant eingeschätzt wird, schreiben Führungskräfte ihnen diese persönliche Eigenschaft jedoch nur in geringerem Ausmaß zu. Daneben sind die Ursachen für die bisher nicht ausgeprägte Umsetzung vor allem in den Bereichen Wissenstransfer innerhalb der HR Organisation/ der HR Community und in der internen Vermarktung der Rolle des Business-Partners zu sehen. Beim Wissenstransfer innerhalb der HR Organisation/ der HR Community liegen die Werte bezüglich der Einschätzung der Relevanz für die Kundenzufriedenheit zwar auf beiden Seiten nah zusammen, jedoch auf sehr niedrigem

Niveau. Besonders auf Seite der Business-Partner war hier ein deutlich höherer Wert zu erwarten. Er ist vor allem für den notwendigen Wissenstransfer innerhalb des Personalmanagements relevant, um strategische Kompetenzen auf Basis von Fachwissen und interdisziplinären Kenntnissen zu verbessern. Anspruch und Relevanz der Business-Partner würden von Führungskräften zunehmend gesehen und der Anteil der Führungskräfte, die diese fachliche Eigenschaft bei Business-Partnern sehen, steigen bis sich die Einschätzungen decken. Jeweils auf beiden Seiten deutlich geringere Werte finden sich bei der internen Vermarktung der Rolle der Business-Partner für die Kundenzufriedenheit. Während der geringere und insgesamt geringe Wert bei Führungskräften nicht überrascht, entspricht er auf Seiten der Business-Partner nicht den Annahmen. Die Vermarktung der eigenen Rolle bezüglich der wahrgenommenen strategischen Kompetenzen bei Führungskräften hat für die Akzeptanz der eigenen Rolle und damit auch für den strategischen Einfluss eine wichtige Funktion, die Ulrich mit seiner Theorie ebenfalls anstrebt. Besonders unter dem Gesichtspunkt Fachkräftemangel wird dieser Aspekt eine wichtige Rolle einnehmen. Die bis zu diesem Zeitpunkt erreichten Fortschritte sowie Entwicklung und Auswirkungen des Fachkräftemangels machen eine Veränderung der Einstellung bei Business-Partnern möglich. Die Relevanz dieses Unterstützungsfaktors wird dann höher.

Die Entwicklung des beiderseitigen Vertrauensverhältnisses und die Verbesserungen in der operativen Zusammenarbeit auf Seiten der Führungskräfte können dazu führen, dass Führungskräfte die Rolle der Business-Partner stärker akzeptieren. Die interne Vermarktung würde erleichtert. Damit ist der Teil der Annahme deutlich widerlegt, dass Business-Partner in der internen Vermarktung der eigenen Rolle einen relevanten Aspekt für die angestrebte eigene Entwicklung sehen und dies auch zu nutzen versuchen um Führungskräfte von den neuen und angestrebten Rollen und den darin angestrebten Zielen zu überzeugen. Zutreffend hingegen ist der Teil der Annahme, dass Führungskräfte in der internen Vermarktung der Business-Partner nur einen geringen Nutzen für die eigene Rolle sehen. Die Annahme ist damit insgesamt teilweise bestätigt. Die Gesamtsituation spiegelt demnach die Entwicklungsproblematik wieder. Insgesamt liegt eine unzureichende Überzeugungsarbeit vor. Nur eine geringe Einsicht in die Notwendigkeit der Weiterentwicklung der Rolle der Business-Partner lässt sich feststellen.

Für die Annahmen dieses Kreislaufbestandteils können folgende Schlussfolgerungen gezogen werden:

AN51 *„Angenommen bei diesem Kreislaufbestandteil wird erstens, dass Business-Partner bei der strategischen Entwicklung des Personalmanagements die personalwirtschaftlichen Kompetenzen als besonders wichtige fachliche Eigenschaft sehen und sie gleichzeitig als relevanter einschätzen als die Führungskräfte“* gilt als widerlegt (R3).

AN52 *„Angenommen wird zweitens, dass die Business-Partner die strategischen Kompetenzen für die Entwicklung in sehr ausgeprägtem Maße und vor allem in einem deutlich stärkeren Ausmaß sehen als die Führungskräfte dies als wichtige fachliche Eigenschaft einschätzen“* gilt als bestätigt (R3).

AN53 *„Angenommen wird drittens, dass die Business-Partner die interne Vermarktung der eigenen Rolle nutzen um die angestrebte Entwicklung und die darin beschriebenen Ziele durch Überzeugen der Führungskräfte erreichen zu können. Für die Führungskräfte wird dabei angenommen, dass sie darin jedoch nur bedingt einen Nutzen für die eigene Rolle sehen“* gilt als teilweise bestätigt (R2).

Die Wiederlegung der Annahme 51 war in dieser Form nicht zu erwarten. Personalwirtschaftliche Kompetenzen sind zur Entwicklung zum Business-Partner nach Ulrich besonders relevant. Nur auf der Basis personalwirtschaftlicher Kompetenzen und der damit zu erzielenden Wertbeitragsorientierung können Führungskräfte von der Notwendigkeit und dem Nutzen überzeugt werden, dass Business-Partner eine strategische Rolle und Partner auf Augenhöhe sein sollen. Die Daten legen den Schluss nahe, dass Business-Partner sich trotz des Willens zum strategischen Partner entwickeln zu wollen, stärker auf die dafür benötigten personalwirtschaftlichen Kompetenzen fokussieren müssen. Hier liegt eine zentrale Herausforderung zur Umsetzung des vorgestellten Modells und zur Weiterentwicklung als Business-Partner vor.

Annahme 52 verdeutlicht, dass die strategische Komponente zur angestrebten Entwicklung bei Business-Partnern in sehr deutlichem Ausmaß vorhanden ist. Damit haben sie eine der beiden sehr relevanten Komponenten zur Weiterentwicklung verinnerlicht. Die Position eines strategischen Partners ist allerdings nur dann erreichbar, wenn die beiden sehr relevanten Komponenten als sehr wichtige fachliche Eigenschaft gesehen werden. Personalwirtschaftliche Kompetenz ist – nach Ulrich – die Grundlage um strategische Kompetenzen einbringen zu können.

Annahme 53 verdeutlicht, dass Business-Partner die Vermarktung der eigenen Rolle nicht als relevante Komponente zur Erfüllung der Kundenzufriedenheit sehen. Wegen der Relevanz für ihre Entwicklung ist hier bei ihnen eine deutliche Ausweitung erforderlich. Business-Partner müssen mit Hilfe personalwirtschaftlicher und strategischer Kompetenz und bei der Vermarktung der eigenen Rolle die Führungskräfte zu der Einsicht gelangen lassen, dass eine strategische Partnerschaft und eine strategischere Ausrichtung des Business-Partnerings von beidseitigem Nutzen ist und zum Organisationserfolg beiträgt.

Der Anspruch und damit verbunden die Einschätzung der Relevanz der strategischen Kompetenzen als notwendige fachliche Eigenschaft zur Bewältigung der eigenen Aufgaben als Business-Partner weicht im nächsten Kreislaufbestandteil deutlich ab von der Zuschreibung des eigenen Rollenprofils bei Identifikation, Analyse und Handhabung wechselseitiger Abhängigkeiten innerhalb der Organisation. Business-Partner schreiben sich letzteren Aspekt als Teil des Rollenprofils nur halb so oft zu wie die Relevanz der fachlichen Eigenschaft strategische Kompetenzen. Um strategische Kompetenzen anwenden zu können, müssen wechselseitige Abhängigkeiten allerdings erkannt werden können. Sie sollten daher Teil des eigenen Rollenprofils sein. Noch deutlich weniger Führungskräfte schreiben Business-Partnern diese Kompetenz als Teil deren Rollenprofils zu. Die Einschätzung der Führungskräfte ist vermutlich wiederum ihrer Ansicht über das Rollenverständnis der Business-Partner geschuldet. Führungskräfte schreiben ihnen eher klassischere und nicht die von Ulrich beschriebenen Kompetenzen zu. Insgesamt sind die angegebenen Werte beider Seiten aufgrund der Angaben zur Kenntnis der Bedürfnisse, Wünsche Ziele und Probleme der Kunden sowie der Versetzung in die Rolle der Kunden zur Lösungsfindung im zweiten Kreislauf allerdings erwartbar. Aufgrund der theoretischen Annahmen müssen sie dort höher sein, was tatsächlich der Fall ist. Identifikation, Analyse und Handhabung wechselseitiger Abhängigkeiten kann nur dann glaubhaft erfolgen, wenn zuvor die Bedürfnisse, Wünsche, Ziele und Probleme der Kunden erkannt worden sind. Notwendig hierfür ist zunächst, dass Erkennen der Bedürfnisse, Wünsche, Ziele und Probleme dem Rollenprofil der Business-Partner zugeschrieben wird. Erst anschließend kann Identifikation, Analyse und Handhabung wechselseitiger Abhängigkeiten erfolgen. Zu erwarten war dennoch nicht, dass der Wert bei

Identifikation, Analyse und Handhabung wechselseitiger Abhängigkeiten besonders bei Business-Partnern so gering ausfällt. In Ulrichs Modell stellt dies eine zentrale Aufgabe dar und Business-Partner sagen beim Unterstützungsfaktor Umgang mit komplexen Sachverhalten knapp mehrheitlich, dass sie eine ausgeprägte Relevanz bei der persönlichen Eigenschaft sehen um die eigenen Aufgaben bewältigen zu können. Diese persönliche Eigenschaft wird zudem nur von geringfügig weniger Führungskräften als persönliche Eigenschaft der Business-Partner anerkannt. Alles in allem kann in diesem Unterstützungsfaktor die Grundlage zum Erkennen wechselseitiger Abhängigkeiten als gegeben angesehen werden, auch wenn diese nur bedingt dem Rollenprofil des Business-Partners zugeschrieben wird.

Bei der eigenen Entwicklung und um eine ausgeprägtere Umsetzung des Modells zu erreichen haben sich Business-Partner demnach dem eigenen Rollenprofil stärker bewusst zu werden. Ihre vorhandenen Kompetenzen beim Umgang mit komplexen Sachverhalten sind zu nutzen um die strategische Entwicklung des Personalmanagements innerhalb der Organisation voranbringen zu können. Alles in allem kann damit geschlossen werden, dass die Annahme bezüglich der wechselseitigen Abhängigkeit vor allem auf Seiten der Business-Partner nicht den Erwartungen entspricht und nicht entsprechend der Theorie von Ulrich ausgeprägt ist. Wie angenommen schreiben Führungskräfte dies dem Rollenprofil der Business-Partner in einem geringeren Ausmaß zu. Den Annahmen entspricht ist, dass Business-Partner den Umgang mit komplexen Sachverhalten als relevante persönliche Eigenschaft sehen und dies von Führungskräften in einem knapp geringeren Ausmaß auch anerkannt wird.

Für die Annahmen dieses Kreislaufbestandteils können folgende Schlussfolgerungen gezogen werden:

AN54 *„Angenommen wird erstens, dass Business-Partner die Identifikation, Analyse und Handhabung der wechselseitigen Abhängigkeit innerhalb der Organisation gemäß der Theorie von Ulrich als relevanten Teil des eigenen Rollenprofils empfinden, wohingegen Führungskräfte ihnen dies in geringerem Maße als relevanten Teil des Rollenprofils zuschreiben“* gilt als teilweise bestätigt (R2).

AN55 *„Angenommen wird zweitens, dass Business-Partner den Umgang mit komplexen Sachverhalten als relevante persönliche Eigenschaft empfinden, die ihnen auch von den Führungskräften attestiert wird“* gilt als bestätigt (R2).

Annahme 54 verdeutlicht in Verbindung mit den verwendeten Daten, dass Business-Partner die Relevanz der Identifikation, Analyse und Handhabung wechselseitiger Abhängigkeit trotz der Erläuterungen Ulrichs in seiner Theorie noch nicht in ausreichendem Maße als relevanten Teil ihres eigenen Rollenprofils erkennen.

Annahme 55 verdeutlicht, dass Business-Partner wechselseitige Abhängigkeiten stärker beachten müssen zur Optimierung der Wertbeitragsorientierung und um (systemtheoretische) Interdependenzen wahrnehmen zu können. Durch ihre Vernetzung und ihre Einblicke in die verschiedenen Bereiche sind Business-Partner nach Ulrichs Theorie dafür prädestiniert. Auch bei diesem Aspekt müssen Business-Partner Ulrichs Theorie mehr Aufmerksamkeit schenken und anschließend Führungskräfte mit interdisziplinären Kenntnissen, Vorschlägen und Ergebnissen von der Notwendigkeit überzeugen.

Business-Partner können den Kreislaufbestandteil „Identifikation, Analyse und Handhabung wechselseitiger Abhängigkeiten“ aufgrund der niedrigen Werte nur bedingt im nächsten Kreislaufbestandteil nutzen. Beim dritten Kreislaufbestandteil „aktives Zugehen auf andere und Pflege von Kontakten über alle Hierarchieebenen hinweg“ ist die Zustimmung beider Seiten jedoch stärker vorhanden als bei Identifikation, Analyse und Handhabung wechselseitiger Abhängigkeiten. Business-Partner empfinden das aktive Zugehen auf andere und die Pflege von Kontakten über alle Hierarchieebenen als deutlich relevanten Bestandteil ihrer Rolle, während Führungskräfte dies in weit geringerem Ausmaß empfinden. Die getroffene Annahme wird damit bestätigt. Die Werte der Zuschreibung zum Rollenprofil der Business-Partner beim aktiven Zugehen auf andere und zur Kontaktpflege über alle Hierarchieebenen hinweg sind zumindest eine ausreichende Basis dafür, dass wechselseitige Abhängigkeit erkannt werden können. Beim Vergleich der beiden Werte betreffend die Führungskräfte fällt auf, dass sie Business-Partnern das Rollenprofil aktiv auf andere zugehen und Kontaktpflege über alle Hierarchieebenen hinweg nur geringfügig stärker zuschreiben als Identifikation, Analyse und Handhabung wechselseitiger Abhängigkeiten.

Zu schlussfolgern ist, dass die deutliche Mehrheit der Führungskräfte eine Beschäftigung der Business-Partner mit dieser Thematik für nicht notwendig erachtet. Diese Einschätzung geht bei Führungskräften mit der Ansicht einher, wonach Business-Partner nur bedingt strategische Kompetenzen aufweisen. Daraus ergibt sich weiterhin der Schluss, dass nach Meinung der Führungskräfte Business-Partner strategische Kompetenzen nur in geringem Umfang besitzen und sie diesen Aktivitäten auch nur bedingt nachgehen sollten; Führungskräfte sehen aktives Zugehen auf andere und Kontaktpflege über alle Hierarchieebenen hinweg nur in geringem Maße als Rollenprofil der Business-Partner. Die Anzahl der Führungskräfte, die Business-Partnern dieses Rollenprofil zuschreiben, ist identisch mit der von denen, die sagen, dass Business-Partner die persönliche Eigenschaft Networking haben. Vergleichsweise nur wenige Führungskräfte attestieren Business-Partnern diese persönliche Eigenschaft, noch weniger sehen für Business-Partner die Relevanz dieses Aspekts zur Bewältigung ihrer Aufgaben. Nahe liegt damit der Schluss, dass Business-Partner zwar die Notwendigkeit aktiv auf andere zuzugehen und Kontakte über verschiedene Hierarchieebenen zu pflegen sehen, sie Networking aber nur in geringem Ausmaß nutzen. Zum Erkennen der hier bestehenden wechselseitigen Abhängigkeiten innerhalb der Organisation ist dies jedoch erforderlich. Besonders bei Berücksichtigung von Entwicklung und Auswirkungen des Fachkräftemangels ist Networking ein relevanter Faktor; einzelne Abteilungen können unterschiedlich betroffen sein. Notwendig ist daher für Business-Partner wechselseitige Abhängigkeiten und damit verbundene Auswirkungen zu erkennen. Business-Partner sehen wider den Erwartungen Teamfähigkeit als relativ irrelevante persönliche Kompetenz an, die Mehrheit der Führungskräfte erachtet sie demgegenüber als vorhanden, was auf ein gutes Verhältnis in der Zusammenarbeit beider Seiten schließen lässt. Aufgrund der Angaben dieses Kreislaufbestandteils und den Unterstützungsfaktoren ist allerdings zu vermuten, dass diese nicht zu einem strategischen Fortschritt und einer intensiven strategischen Zusammenarbeit führen. Bei Entwicklung dieser Faktoren – wie im Verlauf des Modells angenommen – kann Teamfähigkeit der Business-Partner wichtige Grundlage für eine zügige Verbesserung sein. Entgegen den Annahmen ist damit insgesamt festzustellen, dass Business-Partner Networking nicht als wichtige persönliche Eigenschaft empfinden. Die Einschätzung der Relevanz zur Bewältigung der eigenen Aufgaben ist sogar niedriger als Führungskräfte ihnen diese persönliche Eigenschaft zuschreiben. Deutlich entgegen den Annahmen ist die Einschätzung zur Teamfähigkeit der Business-Partner;

eine sehr starke Abweichung liegt vor zwischen der von den Business-Partnern empfundenen Relevanz und der ihnen insoweit von den Führungskräften zugeschriebenen persönlichen Eigenschaft. Die Annahme, dass Business-Partnern die persönlichen Eigenschaften bewusst sind, die es zur Kontaktpflege über alle Hierarchieebenen hinweg bedarf, ist daher deutlich widerlegt. Insgesamt kann geschlussfolgert werden, dass Business-Partner zwar Kontaktpflege über alle Hierarchieebenen für das eigene Rollenprofil als relevant anerkennen, die hierfür erforderlichen persönlichen Eigenschaften jedoch nur in geringem Maß als notwendig ansehen. Dennoch ist eine Ausgangssituation zur Verbesserung für die Business-Partner gegeben, weil Führungskräfte vor allem Teamfähigkeit und begrenzt auch Networking bei Business-Partnern als vorhanden ansehen.

Für die Annahmen dieses Kreislaufbestandteils können folgende Schlussfolgerungen gezogen werden:

AN56 *„Angenommen wird erstens, dass Business-Partner – gemäß der Theorie von Ulrich – die Kontaktpflege über alle Hierarchieebenen hinweg als deutlich relevanten Bestandteil der eigenen Rolle sehen und sie diese als viel deutlich relevanter empfinden als Führungskräfte“* gilt als bestätigt (R2).

AN57 *„Angenommen wird zweitens, dass Business-Partnern die persönlichen Eigenschaften deutlich bewusst sind, die es für die Kontaktpflege über alle Hierarchieebenen hinweg bedarf“* gilt als widerlegt (R2).

Die Interpretation der Annahme 56 verdeutlicht, dass Business-Partner die Kontaktpflege über die verschiedenen Hierarchieebenen als relevanten Teil ihres Rollenprofils anerkannt haben, während bei Führungskräften auch hier noch Überzeugungsarbeit zu leisten ist. Eine solche Kontaktpflege beschreibt Ulrich als relevant um sich sowohl interdisziplinär weiter zu entwickeln, als auch um verschiedene Abhängigkeiten erkennen und kommunizieren zu können.

Annahme 57 verdeutlicht, dass Business-Partner entgegen der von ihnen gesehenen Relevanz sich die Eigenschaften, die es zur Kontaktpflege über alle Hierarchieebenen hinweg bedarf, noch nicht in ausreichendem Maße angeeignet haben. Hieraus ergibt sich erneut, dass Business-Partner zwar deutlich den Willen zur Umsetzung der Theorie Ulrichs haben, die Aneignung der dafür benötigten Kompetenzen aber noch erfolgen muss. Demnach haben Business-Partner primär an den eigenen Kompetenzen zu arbeiten und diese weiter zu entwickeln.

Beim Mittragen von Teamentscheidungen und der damit verbundenen Weitergabe von Wissen an Kollegen sind auf beiden Seiten deutlich höhere Werte bei der Zuschreibung zum Rollenprofil der Business-Partner vorhanden als beim aktiven Zugehen auf andere und der Kontaktpflege über alle Hierarchieebenen hinweg. Bei Business-Partnern ist die Zuschreibung zum Rollenprofil dabei deutlich höher als bei Führungskräften. Die Annahme, dass Business-Partner der Theorie Ulrichs folgend das Mittragen von Teamentscheidungen und die Weitergabe von Wissen an Kollegen als wichtigen Teil ihres Rollenprofils halten, gilt damit als bestätigt. Gleiches gilt für den zweiten Teil der Annahme. Führungskräfte sehen diesen Aspekt in einem deutlich geringeren Maß als Teil des Rollenprofils der Business-Partner an, insgesamt mit einem mittleren Wert. Ob dies zu einer aktiven Beteiligung der Business-Partner in diesem Bereich führt ist daraus weder ersichtlich noch feststellbar. Eine diesbezügliche Einschätzung kann erst im nächsten Kreislaufbestandteil erfolgen.

Die Werte beim Unterstützungsfaktor Networking, der hier für die Weitergabe von Wissen verwendet wird, sind – wie beschrieben – bei Führungskräften gering bis knapp mittelmäßig; von Business-Partnern werden sie als weniger wichtig zur Bewältigung der eigenen Aufgaben gesehen. Die Kombination der als eher mittelmäßig zu bewertenden Selbsteinschätzung der Vermittlungsfähigkeit zur Bewältigung der eigenen Aufgaben durch die Business-Partner und der noch geringeren Zuschreibung dieser Kompetenz durch die Führungskräfte lässt den Schluss zu, dass die Weitergabe von Wissen auf Seiten der Business-Partner bislang eher unzureichend ist. Zu folgern ist daraus, dass Anspruch und Ziel der strategischen Entwicklung des Personalmanagements deutlich ausgeprägt sind, bei Umsetzung und den dafür erforderlichen Kompetenzen jedoch noch Verbesserungen nötig sind.

Die Relevanz der persönlichen Eigenschaft „Beratungskompetenz“ wird von Business-Partnern hingegen als sehr hoch zur Bewältigung der eigenen Aufgaben eingeschätzt. Von Führungskräften wird sie bei Business-Partnern gleichfalls in einem sehr hohen Maß gesehen. Business-Partner können dadurch ihre Kompetenzen bei Teamentscheidungen einbringen und diese besser mittragen. Die Einschätzung der Beratungskompetenz der Business-Partner durch die Führungskräfte ermöglicht es, das zentrale Thema Fachkräftemangel und dessen Auswirkungen zu diskutieren und seitens der Business-Partner von Führungskräften respektierte beratende Hilfe zu leisten. Die Werte der Einschätzung der Beratungskompetenz machen es den Business-Partnern möglich, die Entwicklung der Auswirkungen des voranschreitenden Fachkräftemangels auf direkte und langfristige Auswirkungen der Führungskräfte zu beziehen. Insbesondere kann durch intensivere Zusammenarbeit ein stärkerer Einfluss auf die strategische Entwicklung der Personalarbeit entstehen beziehungsweise erzielt werden. Insgesamt kann die Annahme als teilweise bestätigt gelten, dass für Business-Partner das Mittragen von Teamentscheidungen und die Weitergabe von Wissen an Kollegen, die persönlichen Eigenschaften Networking, Vermittlungsfähigkeit und Beratungskompetenz als Grundlage wichtig sind.

Die drei verwendeten Unterstützungsfaktoren lassen unterschiedliche Tendenzen erkennen. Im Falle der Beratungskompetenz liegt – wie beschrieben – bei Business-Partnern eine hohe Einschätzung der Relevanz der persönlichen Eigenschaft vor, die Führungskräfte ihnen auch zuschreiben. Die Einschätzungen bei der Vermittlungsfähigkeit liegen – wie beschrieben – bei beiden Seiten auf mittlerem Niveau und damit deutlich unterhalb der Einschätzungen beider Seiten bezüglich Beratungskompetenz. Business-Partner schätzen Vermittlungsfähigkeit relevanter ein als Führungskräfte ihnen diese persönliche Eigenschaft attestieren. Die Abweichung bei beiden persönlichen Eigenschaften ist ziemlich identisch. Beim Networking liegen nochmals deutlich niedrigere Angaben beider Seiten vor. Führungskräfte sehen die persönliche Eigenschaft bei Business-Partnern häufiger als gegeben an als Business-Partner diese für relevant zur Bewältigung der eigenen Aufgaben empfinden.

Für die Annahmen dieses Kreislaufbestandteils können folgende Schlussfolgerungen gezogen werden:

AN58 *„Angenommen wird erstens, dass Business-Partner das Mittragen von Teamentscheidungen und die Weitergabe von Wissen an Kollegen als wichtigen Bestandteil ihrer Rolle einschätzen. Sie empfinden dies zudem als deutlich wichtiger als die Führungskräfte“* gilt als bestätigt (R2).

AN59 „Angenommen wird zweitens, dass Business-Partnern die persönlichen Eigenschaften Networking, Vermittlungsfähigkeit und Beratungskompetenz als Grundlage für das Mittragen von Teamentscheidungen und die Weitergabe von Wissen an Kollegen wichtig sind“ gilt als teilweise bestätigt (R2).

Die Bestätigung der Annahme 58 verdeutlicht, dass Business-Partner Teamentscheidungen mittragen möchten. Auch sind sie an interdisziplinärem Wissen, und der Weitergabe von Wissen sowie einer dahingehenden Verbreitung innerhalb der Organisation interessiert. Dadurch, dass hier der Anspruch der Business-Partner vorhanden ist, kann der entsprechende Aspekt des Modells und der Theorie Ulrichs als erfüllt angesehen werden.

Annahme 59 verdeutlicht demgegenüber, dass bei Business-Partnern die hierfür benötigten persönlichen Eigenschaften nicht immer in ausreichendem Maß vorhanden sind. Erneut wird damit der Unterschied zwischen Willen und benötigten Kompetenzen erkennbar. Die Einschätzungen bezüglich der Teamfähigkeit und im Bereich des Networkings sind besonders problematisch.

Die Beratungskompetenz trägt auch dazu bei, dass auf beiden Seiten deutlich höhere Werte bei der Einbindung in den Strategiefindungsprozess und entsprechende Meetings innerhalb des Optimierungsprozess vorhanden sind. Bei diesem Kreislaufbestandteil ergibt sich eine sehr hohe Abweichung zwischen der Einschätzung der Business-Partner und der von Führungskräften. Business-Partner sehen diesen Kreislaufbestandteil fast einstimmig als zentrale Themenstellung im Optimierungsprozess, während Führungskräfte ihn nur als mittelmäßig zentrale Themenstellung einschätzen. Es zeigt sich, dass Business-Partner sich im Rahmen des Optimierungsprozesses stärker im strategischen Bereich einbringen wollen und intensiv daran arbeiten. Auf Seiten der Führungskräfte wird dies bisher nur in einem deutlich geringeren Maß als notwendig erachtet. Business-Partner orientieren sich an der von Ulrich beschriebenen Entwicklung und streben sie an. Ein solches Rollenverständnis wird von Führungskräften jedoch nur begrenzt gesehen und verstanden. Die Annahme ist deutlich bestätigt, dass Business-Partner gemäß der Theorie von Ulrich die Einbindung in den Strategiefindungsprozess und die entsprechenden Meetings anstreben, während dies bei Führungskräften in einem deutlich geringer ausgeprägten Ausmaß der Fall ist.

Mögliche Ursache ist hier, dass Führungskräfte den strategisch relevanten Aspekt des strategischen Personalmanagements bisher noch unzureichend realisiert haben. Der sich ausweitende Fachkräftemangel und seine beschriebenen Auswirkungen kann jedoch geeignet sein bei Führungskräften insoweit ein stärkeres Bewusstsein zu entwickeln; die Notwendigkeit Business-Partner in stärkerem Umfang in den Strategiefindungsprozess und die entsprechenden Meetings einzubinden kann erkennbar werden. Diese durch die Entwicklung des Fachkräftemangels sich ergebende Chance sollte von den Business-Partnern verstärkt genutzt werden. Der Wille, die strategische Relevanz der Thematik zu betonen sowie die Intention die Theorie Ulrichs umsetzen zu wollen, sollte deutlich vorhanden sein um sich als Business-Partner weiterentwickeln zu können.

Für diese angestrebte Weiterentwicklung müssen Fortschritte bei den Unterstützungsfaktoren dieses Kreislaufbestandteils erzielt werden; insbesondere gilt dies für die Formulierung beziehungsweise Erarbeitung der HR Strategie in Krisenzeiten und für die sich durch den Fachkräftemangel ergebenden Herausforderungen. Beim Unterstützungsfaktor „Formulierung beziehungsweise Erarbeitung der HR Strategie“ sind sich beide Seiten auf niedrigem Niveau weitgehend einig, dass dessen Formulierung beziehungsweise Erarbeitung in Krisenzeiten nur

selten erfolgt. Im Hinblick auf Entwicklung und Auswirkungen des Fachkräftemangels ist eine Verbesserung dieses Unterstützungsfaktors verstärkt in Angriff zu nehmen; sie trägt nicht zuletzt zur Weiterentwicklung des Business-Partnerings bei. Relevant ist sie sowohl zur verstärkten Umsetzung der Theorie von Ulrich als auch für Führungskräfte, die trotz des Fachkräftemangels die eigene Leistungsfähigkeit und die Einhaltung der gesteckten Ziele aufrechterhalten wollen. Fortschritte sind damit auch beim Unterstützungsfaktor „Festlegung von Leistungsstandards“ in Krisenzeiten zu erzielen; hier liegt gegenwärtig auf beiden Seiten noch ein sehr niedriges Niveau vor. Durch den sich entwickelnden Fachkräftemangel und den damit verbundenen Auswirkungen gewinnt diese Thematik besonders für Führungskräfte noch zusätzlich an Relevanz. Dieser Schluss lässt sich daraus ziehen, dass bei Optimierung der Personalprozesse beziehungsweise Personalauswahl in Krisenzeiten, bei Optimierung von HR Prozessen für die Kundenzufriedenheit und bei Unterstützung durch das Personalcontrolling jeweils deutlich höhere Werte auf Seiten der Führungskräfte vorliegen; sie schätzen demnach alle drei Bereiche als relevanter ein als die Business-Partner. Besonders beim Personalcontrolling sehen Führungskräfte eine sehr deutlich ausgeprägte Unterstützung durch die Business-Partner, die Optimierung von HR Prozessen für die Kundenzufriedenheit halten sie für wichtig.

Diese Ergebnisse zeigen, dass durch Nutzen dieser Themen und Aufgabenstellungen in Zeiten des Fachkräftemangels Fortschritte in der strategischen Entwicklung des Personalmanagements möglich sind; eine stärkere Umsetzung des Business-Partnerings kann ebenfalls erzielt werden. Erforderlich ist hier allerdings, dass Business-Partner Führungskräften im Hinblick auf den sich entwickelnden Fachkräftemangel verdeutlichen, weshalb diese sich in Krisenzeiten verstärkt mit der Anpassung von Vergütungsstrukturen sowie dem Bonussystem beschäftigen müssen und dabei in Zeiten des Fachkräftemangels die Mitarbeiterbindung im Mittelpunkt zu stehen hat. Die Beschäftigung mit dieser Thematik halten Führungskräfte in deutlich geringerem Maße für erforderlich als Business-Partner dies für ihre eigene Arbeit äußern. Business-Partner haben Überzeugungsarbeit dahingehend zu leisten, dass verstärkte Konzentration und höherer Arbeitszeitumfang bei der Anpassung von Vergütungsstrukturen und dem Bonussystem notwendig ist zur Verbesserungen der Mitarbeiterbindung und um Fachkräfte zu halten. Die Annahme, dass diese drei Faktoren in Zeiten von Krisen und Herausforderungen eine intensive Bearbeitung durch die Business-Partner erfahren, wird von keiner der beiden Seiten gesehen und ist dadurch widerlegt. Lediglich die angegebene Beschäftigung der Business-Partner mit der Anpassung von Vergütungsstrukturen und dem Bonussystem ist vergleichsweise intensiv. Der sich in dem beschriebenen Maße ausweitende Fachkräftemangel könnte dazu führen, dass diese drei Unterstützungsfaktoren in Folge der neuen Herausforderung einer intensiveren Bearbeitung bedürfen. Auch erscheint es möglich, dass in diesen Zeiten bei den drei Faktoren Formulierung/Erarbeitung der HR Strategie, Festlegung der Leistungsstandards sowie Anpassung von Vergütungsstrukturen und Bonussystem ebenfalls intensiver gearbeitet wird. Trifft dies zu, wäre die Annahme bestätigt.

Für die Annahmen dieses Kreislaufbestandteils können folgende Schlussfolgerungen gezogen werden:

AN60 *„Angenommen wird, dass Business-Partner gemäß der Theorie von Ulrich in sehr starkem Ausmaß die Einbindung in den Strategiefindungsprozess und die entsprechenden Meetings*

anstreben, während dieses Thema für Führungskräfte in einem deutlich geringeren Ausmaß relevant ist“ gilt als bestätigt (R3).

AN61 *„Angenommen wird zweitens, dass in Zeiten des Fachkräftemangels die drei Faktoren Formulierung/ Erarbeitung der HR Strategie, Festlegung von Leistungsstandards sowie Anpassung von Vergütungsstrukturen und Bonussystem intensiv bearbeitet werden“ gilt als widerlegt (R3).*

Annahme 60 verdeutlicht und gibt einen Beleg dafür, dass Business-Partner in sehr ausgeprägtem Maße die Einbindung in den Strategiefindungsprozess und in die dazugehörigen Meetings anstreben; ihr strategischer Anspruch wird damit in starkem Maße sichtbar. Erkennbar ist aber auch, dass deutlich weniger Führungskräfte die Notwendigkeit der Einbindung der Business-Partner in die strategische Arbeit anstreben.

Die Widerlegung der Annahme 61 ist zur Umsetzung des vorgeschlagenen Entwicklungsmodells hinderlich. Business-Partner bearbeiten in Krisenzeiten die Themenbereiche HR Strategie, Festlegung der Leistungsstandards, sowie Anpassung von Vergütungsstrukturen und Bonussystem nicht intensiv genug. In Zeiten eines kritischen Fachkräftemangels ist dies allerdings zentrale Herausforderung und Anforderung an die Business-Partner. Hier liegt jedoch eine zentrale Komponente für das entwickelte Modell vor. Business-Partner können bei starker Wertbeitragsorientierung und Optimierung des Humankapitals einen wichtigen Beitrag zum Organisationserfolg leisten und sich in eine strategischere Position entwickeln. Essentiell ist daher eine intensivere Beschäftigung mit diesen Themenbereichen.

Sobald eine stärkere Einbindung in den Strategiefindungsprozess und die entsprechenden Meetings erfolgt beziehungsweise vorhanden ist, können Business-Partner ihre fachlichen Eigenschaften beim Systemdenken und im Bereich der geschäftsbezogenen Kompetenzen einbringen. Business-Partner sehen diese fachlichen Eigenschaften wichtiger zur Bewältigung der eigenen Aufgaben als Führungskräfte ihnen diese Kompetenzen zuschreiben beziehungsweise angeben, dass sie von ihnen eingebracht werden. Die Annahme, dass Business-Partner beide Aspekte in einem deutlichen Ausmaß als wichtige fachliche Komponente für die auch nach Ulrich angestrebte Theorie empfinden, kann damit immerhin zumindest bedingt als bestätigt gelten; die Selbsteinschätzung beider, vor allem bei den geschäftsbezogenen Kompetenzen, könnte deutlich höher ausfallen.

Aufgrund der eigenen Zuschreibungen zum Rollenprofil beim Ausrichten des Denkens und Handelns an Kundenbedürfnissen, beim Zusammenbringen unterschiedlicher Interessen von Personen und Personengruppen und Akzeptanz für andere Sichtweisen sowie in Kombination mit der oftmals in der Literatur beschriebenen unzureichenden Kenntnis über geschäftsbezogene Kompetenzen war ein geringer(er) Wert bei geschäftsbezogenen Kompetenzen im Nachhinein jedoch erwartbar. Im direkten Vergleich schätzen Führungskräfte beide Faktoren des hier operationalisierten Kreislaufbestandteils bezüglich der vorhandenen fachlichen Eigenschaften stärker ein als sie dem Rollenprofil der Business-Partner Identifikation, Analysieren und Handhabung wechselseitiger Abhängigkeiten zuschreiben.

Die Kombination der geringen fachlichen Kompetenzzuschreibungen der Business-Partner durch Führungskräfte bei strategischen Kompetenzen im ersten Bestandteil dieses Kreislaufes mit den geschäftsbezogenen Kompetenzen in diesem Kreislaufbestandteil ermöglicht eine Schlussfolgerung: Führungskräfte erkennen zwar in einem stärkeren Umfang die Kompetenz des

Systemdenkens bei Business-Partnern an, doch in Folge der gerade beschriebenen fachlichen Einschätzungen sowie die geringe Einbindung in den Strategiefindungsprozess und die entsprechenden Meetings treffen sie strategische Entscheidungen jedoch bevorzugt selbst. Sie lassen sich nur gerne von Business-Partnern dabei beraten.

Zwei der drei Unterstützungsfaktoren weisen jedoch darauf hin, dass besonders in Krisenzeiten personalwirtschaftliche Aspekte, die in direktem Zusammenhang mit der Leistungsfähigkeit der Führungskräfte stehen, in größerem Umfang bearbeitet werden; dies ist einerseits Identifikation und Management von High Potentials und Schlüsselkräften und andererseits das Low Performer Management. Die Einschätzung der Führungskräfte zur persönlichen Eigenschaft „Kunden- und Serviceorientierung“ der Business-Partner wird dabei widerspiegelt. Erkennbar ist allerdings auch, dass Führungskräfte das neue Selbstverständnis der Business-Partner beziehungsweise die von Ulrich insoweit beschriebene Rolle als strategischer Business-Partner noch nicht akzeptiert haben beziehungsweise anerkennen. Als bedingt erfüllt kann die Annahme gelten, dass Formulierung/ Erarbeitung der HR Strategie, Identifikation und Management von High Potentials und Schlüsselkräften sowie Low Performer Management in Zeiten des Fachkräftemangels wichtige Aufgaben sind, mit denen Business-Partner sich intensiv beschäftigen. In Krisenzeiten – bisher oftmals nicht von den Herausforderungen des Fachkräftemangels geprägt – beschäftigen sich Business-Partner intensiv mit Identifikation und Management von High Potentials und Schlüsselkräften sowie Low Performer Management.

Dies lässt den Schluss zu, dass sie sich in Krisenzeiten mit deutlich ausgeprägtem Fachkräftemangel ebenfalls mit diesen Themen befassen werden. Unterstützt wird diese Folgerung noch dadurch, dass sich Führungskräfte und Business-Partner einig beziehungsweise ziemlich einig sind über den Bearbeitungsumfang der Business-Partner mit diesen Themen. Lediglich der Bereich „Formulierung/ Erarbeitung der HR Strategie“ weicht hier ab. Gegenwärtig muss sie als nur teilweise bestätigt gelten. Wie bei der Annahme im vorherigen Kreislaufbestandteil ist auch hier nicht feststellbar, ob künftig Anpassungen gemäß den Annahmen erfolgen werden; nur wenn nicht im gegenwärtigen Handeln verharrt wird, kann diese Annahme als bestätigt gelten. Entwicklung und Auswirkungen des Fachkräftemangels lassen jedoch vermuten, dass Personal zum kritischen und strategisch wichtigen Faktor wird und dies zu einer Verbesserung bei diesen beiden Unterstützungsfaktoren führt. Sie würde sich dann auch auf den dritten Unterstützungsfaktor, die Formulierung/ Erarbeitung der HR Strategie und auf den gerade zu beschreibenden letzten Kreislaufbestandteil dieses Kreislaufes – dem Anerkennen des Fachkräftemangels als kritischen Faktor – positiv auswirken. Sofern dies geschieht können Verbesserungen bei der strategischen Kompetenz erzielt werden, da Führungskräfte Business-Partnern personalwirtschaftliche Kompetenzen in sehr ausgeprägtem Maß zuschreiben, es eine engere Zusammenarbeit beider Seiten gibt, im vorherigen Kreislauf Vertrauen entwickelt wird und Business-Partner strategische Kompetenz anstreben, diese aber noch nicht ausreichend umsetzen können.

Für die Annahmen dieses Kreislaufbestandteils können folgende Schlussfolgerungen gezogen werden:

AN62 *„Angenommen wird erstens, dass Business-Partnern in einem deutlichen Ausmaß bewusst ist, dass das Denken in Systemen und geschäftsbezogene Kompetenzen für die angestrebte Weiterentwicklung der eigenen Rolle wichtige fachliche Kompetenzen sind“* gilt als teilweise

bestätigt (R2).

AN63 *„Angenommen wird zweitens, dass die Formulierung von/ Erarbeitung der HR Strategie, die Identifikation und das Management von High Potentials und Schlüsselkräften, als auch das Low Performer Management in Zeiten des Fachkräftemangels wichtige Aufgaben sind, mit denen sich Business-Partner intensiv beschäftigen“* gilt als teilweise bestätigt (R2).

Die jeweils teilweise Bestätigung der Annahmen 62 und 63 verdeutlicht erneut die Diskrepanz zwischen Anspruch und Wirklichkeit beziehungsweise der Umsetzung. Business-Partner kommen der Forderung Ulrichs nach ausreichenden geschäftsbezogenen Kompetenzen bisher nicht nach; das Systemdenken ist dagegen deutlich stärker ausgeprägt. Für Business-Partner ergibt sich damit die Anforderung und Herausforderung sich verstärkt geschäftsbezogene Kompetenzen durch interdisziplinäres Wissen anzueignen; hier findet sich eine zentrale Basis um sich als strategischer Partner entwickeln zu können. So können Führungskräfte überzeugt, gewinnbringende Vorschläge für die Organisation unterbreitet und eine stärkere Wertbeitragsorientierung sichergestellt werden. In Zeiten des sich ausweitenden Fachkräftemangels müssen Business-Partner sich zudem weit intensiver mit der Formulierung/ Erarbeitung der HR Strategie auseinandersetzen; diese wird sowohl für den Organisationserfolg als auch zur eigenen Entwicklung eine sehr zentrale Komponente. Mit zunehmendem Fachkräftemangel werden Organisationsergebnisse verstärkt vom Humankapital und damit der HR Strategie der Business-Partner abhängig sein.

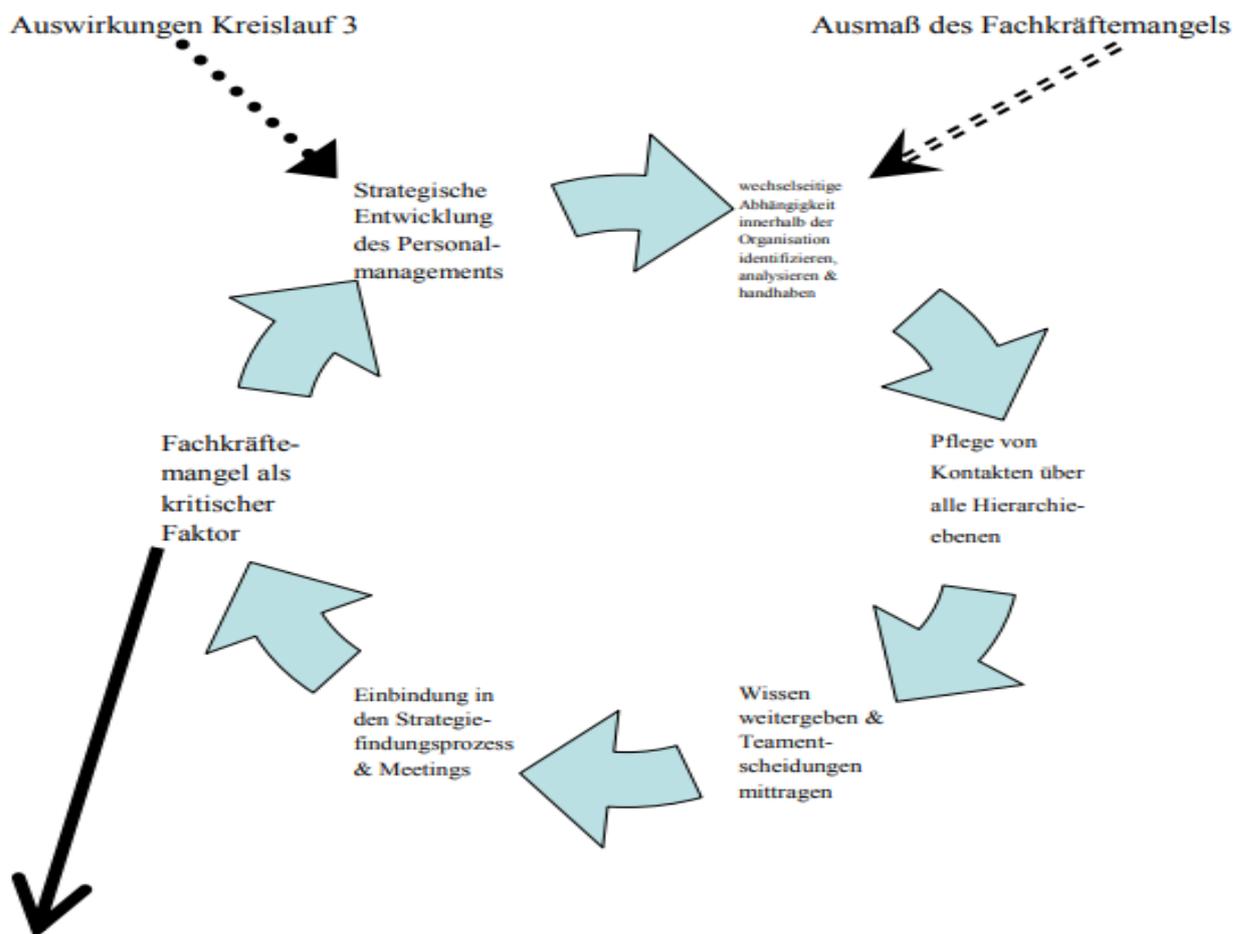
Aufgrund des stark ausgeprägten Anspruchs der Business-Partner sich in den Strategiefindungsprozess und entsprechende Meetings einzubringen, der Einschätzung der Relevanz der strategischen Kompetenzen, der hohen Anerkennung der fachlichen Kompetenz der Business-Partner, des Fachkräftemangels sowie der Auswirkungen und Entwicklungen der vorangegangenen Kreisläufe kann auf eine schnelle Weiterentwicklung geschlossen werden. Basis hierfür ist die Annahme, dass durch Verbesserungen bei Identifikation, Analyse und Handhabung wechselseitiger Abhängigkeit eine gute Kontaktpflege über mehrere Hierarchieebenen hinweg und hier besonders in Kombination mit der Weiterentwicklung von Systemdenken und geschäftsbezogenen Kompetenzen neues Wissen verknüpft werden kann. In verschiedenen Bereichen wird neues Wissen geschaffen und genutzt. Austausch mit anderen führt wiederum zu mehr Wissen und zu einer noch stärkeren Anwendung.

Alles in allem entsprechen die vorher getroffenen Annahmen dieses Kreislaufes dem vorgefundenen Ergebnis, auch wenn es einige Abweichungen gibt, die in dieser Art nicht vermutet wurden. Business-Partner schätzen die fachliche Eigenschaft personalwirtschaftliche Kompetenzen – und damit ein Kernstück ihrer Arbeit – nur als mittelmäßig wichtig zur Bewältigung der eigenen Aufgaben ein. Führungskräfte sprechen ihnen hier jedoch sehr hohe fachliche Kompetenzen zu. Bei den Einschätzungen zur strategischen Kompetenz ergibt sich eine sehr deutliche Abweichung. Business-Partner empfinden sie als fachliche Eigenschaft sehr relevant, Führungskräfte nehmen sie nur in geringem Maße wahr. Ebenfalls wurden die geringen Werte bei der Zuschreibung des Rollenprofils der Business-Partner beim Erkennen der wechselseitigen Abhängigkeiten in dieser Form nicht vermutet. Dieser Rollenbestandteil ist eine wichtige Voraussetzung um strategische Kompetenzen nutzen zu können. Wie zu erwarten war, erreichen Business-Partner bei der Zuschreibung zum Rollenprofil einen höheren Wert bei „Kontaktpflege über mehrere Hierarchieebenen hinweg“ als Führungskräfte ihnen dies zuschreiben. Auch den Erwartungen entsprechend geben Business-Partner in größerem Umfang

als Führungskräfte an, dass das Mittragen von Teamentscheidungen Teil des Rollenprofils der Business-Partner ist. Wie erwartet ist das Mittragen von Teamentscheidungen für Business-Partner relevant.

Um letztendlich stärker in strategische Prozesse mit einbezogen und die strategische Entwicklung des Personalmanagements voranbringen zu können ist es Business-Partnern wichtig, sich weiter zu entwickeln und deutlich mehr zu leisten als nur Teamentscheidungen mitzutragen und Kontakte zu pflegen. Business-Partner müssen mehr wechselseitige Abhängigkeiten erkennen sowie geschäftsbezogene Kompetenzen und das Systemdenken ausweiten um sich stärker einbringen zu können und um letztendlich den Fachkräftemangel als kritischen Faktor durch Führungskräfte anerkannt zu bekommen. Sofern im zweiten Kreislaufbestandteil die wechselseitigen Abhängigkeiten stärker erkannt werden, verläuft der Kreislauf wie angenommen. Aufgrund der dargestellten Situation kann besonders wegen der beschriebenen schnellen Entwicklungsmöglichkeit ein sich selbst verstärkender (self-enforcing) Kreislauf angenommen werden.

Kreislauf 4: Die strategische Entwicklung des Personalmanagements



Entwicklung eines strategischen

Business-Partnering Prozesses

(Formulierung von Anforderungen an Business-Partnering)

3.4.2.5. Die Annahmen im Bereich: Die strategische Entwicklung des Business-Partnerings

Nachdem Anerkennung des Fachkräftemangels als kritischer Faktor im vorherigen Kreislauf erfolgt ist, muss im fünften und letzten Kreislauf damit begonnen werden die strategische Entwicklung des Business-Partnerings voranzutreiben. Im ersten Kreislaufbestandteil gibt es beim ersten Operator „Formulierung von Anforderungen an die Rolle des Business-Partners“ eine hohe Abweichung zwischen den Angaben der Führungskräfte und denen der Business-Partner; Führungskräfte schreiben der Beschäftigung der Business-Partner mit dieser Thematik im Rahmen des Optimierungsprozesses ein mittleres Niveau zu. Die Einschätzung der Business-Partner liegt deutlich darunter und damit im geringen Niveau. Bei der Einschätzung im zweiten Operator betreffend „Aufgabenwahrnehmung der Business-Partner“ bei ihrer Beschäftigung im Optimierungsprozess stimmen beide Seiten nahezu überein. Die Einigkeit besteht auf mittlerem Niveau, die Werte der Business-Partner sind geringfügig höher. Damit kann die Annahme als widerlegt werden, dass Business-Partner in der Formulierung von Anforderungen an die eigene Rolle eine zentrale Aufgabe sehen. Die zweite Annahme, dass Business-Partner in einem sehr stark ausgeprägten Maß die eigene Aufgabenwahrnehmung als zentrale Themenstellung im Optimierungs- und Entwicklungsprozess sehen, kann als bestätigt gelten. Geschlossen werden kann daraus auch, dass Business-Partner die strategische Entwicklung des Business-Partnerings derzeit insgesamt als bedingt zentrale Themenstellung des Optimierungsprozesses sehen.

Bei Gesamtbetrachtung kann unter Hinzuziehung der Unterstützungsfaktoren der Schluss gezogen werden, dass die Werte bei der Formulierung von Anforderungen an die eigene Rolle so gering ausfallen, weil Business-Partner sie bereits formuliert haben und dies deshalb nicht weiter für notwendig erachten. Für eine solche Interpretation sprechen die oben dargestellten Daten, vor allem die der Einschätzung der Relevanz der strategischen Kompetenzen und die Bekenntnis der Business-Partner eine Position anzustreben, die Ulrich in seiner Theorie beschrieben hat. Die beiden Unterstützungsfaktoren tragen gleichfalls zu dieser Interpretation bei. Business-Partner halten Eigeninitiative für wichtig, die für die Formulierung von eigenen Anforderungen relevant ist. Etablierung des Personalbereichs als Business-Partner in Krisenzeiten empfinden sie ebenfalls als relevant, im Vergleich zur Einschätzung der persönlichen Eigenschaft Eigeninitiative jedoch auf niedrigerem Niveau. Bei beiden Unterstützungsfaktoren unterscheiden sich die Angaben der Business-Partner von denen der Führungskräfte jeweils deutlich. Führungskräfte sehen Eigeninitiative bei Business-Partnern sowie Etablierung des Personalbereichs als Business-Partner in Krisenzeiten ebenso nur als mäßig wichtig an.

Die Gesamtsituation und die Daten lassen die Interpretation zu, dass der Anspruch der Business-Partner zwar besteht, die Umsetzung bisher jedoch aufgrund der benötigten Kompetenzen und Eigenschaften an Entwicklungsgrenzen stößt. Erkennbar wird dies an der geringen Zuschreibung strategischer Kompetenzen der Business-Partner durch Führungskräfte, den geringen Werten der Rollenprofilzuschreibung beim Erkennen wechselseitiger Abhängigkeiten und den Werten bei der Einschätzung der Relevanz der Optimierung von Workflows für die Kundenzufriedenheit. Obwohl Führungskräfte im Rahmen des Optimierungsprozesses in deutlichem Ausmaß eine Beschäftigung der Business-Partner mit der Formulierung von Anforderungen an deren Rolle erkennen, sind sie in Krisenzeiten zu einem sehr deutlich geringeren Anteil der Überzeugung, dass sich Business-Partner mit der Etablierung des Personalbereichs als Business-Partner beschäftigen. Letzteres kann in direktem Zusammenhang mit der von den Führungskräften gesehenen Eigeninitiative bei den Business-Partnern gebracht werden. In beiden Fällen geben Führungskräfte vergleichbare Werte an. Sowohl in Krisenzeiten als auch insbesondere im Hinblick auf Entwicklung und

Auswirkungen des Fachkräftemangels müssen Business-Partner hier Fortschritte erzielen. Die eigenen Entwicklungsziele und ihre Etablierung als Business-Partner müssen sie für notwendiger erachten. Sie haben Führungskräfte davon zu überzeugen, dass ihr Rollenprofil, wenn es nach Ulrichs Theorie gestaltet ist, die Gesamtsituation verbessert und sie einen positiveren Beitrag leisten und erzielen können.

Für die Annahmen dieses Kreislaufbestandteils können folgende Schlussfolgerungen gezogen werden:

AN64 *„Angenommen wird erstens, dass Business-Partner in der Formulierung von Anforderungen an die eigene Rolle eine zentrale Aufgabe sehen“* gilt als widerlegt (R2).

AN65 *„Angenommen wird zweitens, dass Business-Partner in einem sehr stark ausgeprägten Maße die eigene Aufgabenwahrnehmung als zentrale Themenstellung im Optimierungs- und Entwicklungsprozess sehen“* gilt als bestätigt (R2).

Die Wiederlegung der Annahme 64 verdeutlicht und kann als Beleg dafür gesehen werden, dass Business-Partner die Anforderungen zur weiteren Entwicklung bereits angegangen sind und sich deshalb in nur geringem Ausmaß damit beschäftigen. Wie bereits mehrfach dargestellt gelingt ihnen die Umsetzung der Anforderungen in vielen Bereichen nicht ausreichend.

Annahme 65 stützt diese Interpretation und verdeutlicht zugleich auch, dass Business-Partner in starkem Maße die eigene Aufgabenwahrnehmung als zentrale Themenstellung im Optimierungs- und Entwicklungsprozess anerkennen. Das Erreichen der von Ulrich beschriebenen Ziele gelingt nach wie vor allerdings nicht immer.

Um die strategische Entwicklung des Business-Partnerings voranbringen zu können, ist Vorliegen relevanter Informationen zur Organisations- und Organisationsbereichsstrategie notwendig. Mit diesen beschäftigen sich Business-Partner im Rahmen des Optimierungsprozesses nach eigener Auffassung in gleich stark ausgeprägtem Maß wie Führungskräfte dies erkennen. Die Grundlage für strategische Umsetzung ist gelegt. Die Vermutung bestätigt sich, dass beide Seiten relevante Informationen zur Organisations- und Organisationsbereichsstrategie als eine zentrale Themenstellung im Optimierungsprozess sehen. Die strategische Umsetzung und die Verwendung vorliegender, relevanter Informationen wird jedoch in Krisenzeiten bei Personalthemen nur begrenzt genutzt; im direkten Vergleich werden bei Übersetzung der jeweiligen Organisationsbereichsstrategien in Personalthemen und Maßnahmen deutlich geringere Werte erzielt. Im Vergleich mit anderen Werten sind sie jedoch immer noch deutlich ausgeprägt. Dennoch kann damit die Annahme als bestätigt gelten, dass Business-Partner Krisenzeiten nutzen um sich als solche zu etablieren und dass sie Auswirkungen für die Organisationsbereichsstrategie auf Personalthemen und zu treffende notwendige Maßnahmen dazu nutzen.

Die zweite Annahme wird ebenfalls bestätigt. Business-Partner empfinden das Vorliegen relevanter Informationen zur Organisations- und Organisationsbereichsstrategie insgesamt als wichtigeres Thema im Optimierungsprozess als Führungskräfte dies wahrnehmen. Nachvollziehbar ist, dass die das Vorliegen relevanter Informationen zur Organisations- und Organisationsbereichsstrategie im Rahmen des Optimierungsprozesses betreffenden Werte jeweils höher ausfallen als die bei der Übersetzung der jeweiligen Organisationsbereichsstrategie in Personalthemen und Maßnahmen in Krisenzeiten betreffenden Werte; die ersteren sind

Voraussetzung für die zweiten. Zu erwarten war, dass bei Business-Partnern die Differenz zwischen Vorliegen relevanter Informationen und der Übersetzung in Personalthemen und Maßnahmen geringer ist als bei den entsprechenden Werten der Führungskräfte. Die Übersetzung relevanter Informationen und Organisationsbereichsstrategien in Personalthemen und Maßnahmen ist eine Kernforderung Ulrichs an die Business-Partner und eine notwendige Voraussetzung zur Entwicklung des Business-Partnerings. Die größere Differenz bei den Führungskräften lässt sich möglicherweise daraus erklären, dass diese sich auf andere, außerhalb des Personalmanagements liegende Themen fokussieren und von ihnen als relevanter gesehen werden; die Beschäftigung von Business-Partnern nehmen sie daher nur in geringerem Umfang wahr. Die Annahme wird dennoch bestätigt, dass Business-Partner sich in Krisenzeiten intensiver mit der Übersetzung der Organisationsbereichsstrategie in Personalthemen und Maßnahmen beschäftigen als dies von Führungskräften wahrgenommen wird.

Durch Entwicklung und Auswirkungen des Fachkräftemangels dürften beiden Seiten verstärkt erkennen, dass Personalthemen in der Organisationsbereichsstrategie eine wichtige Rolle spielen. Insbesondere ist dies der Fall, wenn im vorherigen Kreislauf eine deutliche Verbesserung der Anerkennung des Fachkräftemangels als kritischer Faktor erreicht wurde. Hier wäre, insbesondere auf Seiten der Führungskräfte, eine deutliche Verbesserung bei deren Einschätzung betreffend die Etablierung des Personalbereichs als Business-Partner möglich. Vor allem kann dies eintreffen, wenn im vorherigen Kreislauf wesentliche Fortschritte durch die strategische Entwicklung des Personalmanagements erzielt wurden.

Für die Annahmen dieses Kreislaufbestandteils können folgende Schlussfolgerungen gezogen werden:

AN66 *„Angenommen wird erstens, dass Business-Partner Krisenzeiten für die eigene Etablierung nutzen und sie dabei Auswirkungen der Organisationsbereichsstrategie auf Personalthemen und notwendige zu treffende Maßnahmen benutzen“* gilt als bestätigt (R3).

AN67 *„Angenommen wird zweitens, dass Business-Partner das Vorliegen relevanter Informationen zur Organisations- und Organisationsbereichsstrategie insgesamt als wichtigeres Thema im Optimierungsprozess einschätzen als Führungskräfte“* gilt als bestätigt (R1).

AN68 *„Angenommen wird drittens, dass Business-Partner sich in Zeiten der Krise intensiver mit der Übersetzung der Organisationsbereichsstrategien in Personalthemen und Maßnahmen beschäftigen als dies von den Führungskräften wahrgenommen wird“* gilt als bestätigt (R1).

Annahme 66 spielt zur Umsetzbarkeit des Modells eine wichtige Rolle. Business-Partner nutzen Krisenzeiten zur eigenen Etablierung, wozu sie die Auswirkungen der Organisationsbereichsstrategie auf Personalthemen und notwendige zu treffende Maßnahmen zur Anwendung bringen. Die insoweit von Ulrich vorgeschlagene Herangehensweise haben sie somit verinnerlicht und gleichzeitig eine wichtige Voraussetzung für das vorgeschlagene Entwicklungsmodell erfüllt. Um sie jedoch im dargestellten Ablauf nutzen zu können, ist von Bedeutung, dass Business-Partner sich mehr interdisziplinäres Wissen aneignen und strategische Kompetenzen gezielt nutzen.

Die Bestätigung der Annahme 67 verdeutlicht, dass Business-Partner eine weitere wichtige Voraussetzung von Ulrichs Theorie erfüllen. Sie wissen wie wichtig das Vorliegen relevanter

Informationen zur Organisations- und Organisationsbereichsstrategie ist um personalwirtschaftliche Unterstützung leisten und Erfolg versprechende Vorschläge liefern zu können. Hier liegt eine wichtige Grundlage vor für die spätere Ausrichtung der Organisationsstrategie an der Personalstrategie und für die benötigte Entwicklung dahin.

Die Bestätigung der Annahme 68 ist für diese Entwicklung ebenfalls hilfreich; Business-Partner beschäftigen sich in Krisenzeiten intensiver als dies von Führungskräften wahrgenommen wird mit der Übersetzung der Organisationsbereichsstrategie in Personalthemen und notwendigen Maßnahmen.

Bei Transparenz und Optimierung von Prozessen im Rahmen von Optimierungsprozessen sind auf beiden Seiten geringere Werte festzustellen als bei der Beschäftigung mit relevanten Informationen zur Organisations- und Organisationsbereichsstrategie. Bei Führungskräften ist die Angabe bei Transparenz und Optimierung von Prozessen eher im mittleren Bereich zu finden während sie bei Business-Partnern eher im hohen Bereich zu verorten ist. Bei Business-Partnern ist die Differenz zwischen den beiden vorgenannten Werten nur gering, bei Führungskräften hingegen hoch. Die Abweichung der Werte beider Seiten weitet sich hierdurch deutlich aus. Die hohe Abweichung der Werte bei Transparenz und Optimierung von Prozessen ist daher fast ausschließlich hierauf zurückzuführen. Damit ist die Annahme bestätigt, dass die Werte betreffend Transparenz und Optimierung von Prozessen auf beiden Seiten geringer ausfallen als die Werte betreffend Vorliegen relevanter Informationen zur Organisations- und Organisationsbereichsstrategie; letzteres ist notwendige Voraussetzung.

Aufgrund des deutlich niedrigeren Wertes im Vergleich zum vorherigen Kreislaufbestandteil kann für Führungskräfte geschlossen werden, dass sie zwar die Organisations- und Organisationsbereichsstrategie für relevant im Rahmen des Optimierungsprozesses halten, diese jedoch nur in begrenztem Maße dazu nutzen Prozesse transparent darzustellen und anschließend zu optimieren – auch weil sie eine Beschäftigung der Business-Partner mit diesem Thema nur bedingt wahrnehmen. Für Business-Partner kann im Hinblick auf den nur geringfügig kleineren Wert geschlussfolgert werden, dass Organisations- und Organisationsbereichsstrategie als Grundlage für Transparenz und Prozessoptimierung genutzt und dabei auch die personalwirtschaftliche Seite mit einbezogen wird. Die Annahme, dass beide Seiten ein ausgeprägtes Interesse an Transparenz und Optimierung von Prozessen haben, ist aufgrund der Angaben der Führungskräfte teilweise bestätigt.

Die die Führungskräfte betreffende Schlussfolgerung wird auch durch die Unterstützungsfaktoren untermauert, welche nach der Beschäftigung mit zentralen Themenstellungen im Optimierungsprozess fragen. Führungskräfte befassen sich im Rahmen des Optimierungsprozesses nicht mit der Funktionsfähigkeit von Aus- und Fortbildung und auch nicht mit der Mitarbeitermotivation. Damit ist die Annahme deutlich widerlegt, dass Führungskräfte sich innerhalb des Optimierungsprozesses Gedanken über Funktionsfähigkeit von Aus- und Fortbildung und über Mitarbeitermotivation machen.

Nur teilweise bestätigt ist die Annahme, dass Business-Partner sich mit den Themenbereichen Funktionsfähigkeit von Aus- und Fortbildung und der Mitarbeitermotivation intensiv auseinandersetzen. Lediglich bei der Mitarbeitermotivation liegt hier ein ausgeprägtes Ausmaß vor. Während Business-Partner Wert auf Mitarbeitermotivation innerhalb der Prozessoptimierung legen, war die eher geringe Beschäftigung mit Funktionsfähigkeit von Aus- und Fortbildung besonders unter dem Gesichtspunkt der Entwicklung und der Auswirkungen des

Fachkräftemangels nicht zu erwarten. Beschäftigung mit dieser Thematik stellt zur Reduktion der Auswirkungen des Fachkräftemangels eine wichtige Grundlage dar. Der geringe Beschäftigungsumfang von Business-Partnern im Bereich Funktionsfähigkeit von Aus- und Fortbildung kann ein Indiz dafür sein, dass selbst sie hier die Relevanz zur Bewältigung des Fachkräftemangels unterschätzen. Führungskräfte erkennen eine dahingehende Relevanz beider Aspekte nicht; für sie sind beide in keinster Weise zentrale Themenstellungen im Optimierungsprozess. Die beiden Unterstützungsfaktoren weisen bei Business-Partnern deutlich geringere Werte aus als bei der Einschätzung geleisteter Unterstützung beim Personalcontrolling und beim Trainingsmanagement. Auf Seiten der Führungskräfte ist die wahrgenommene Unterstützungsleistung der Business-Partner sogar noch höher als Business-Partner dies annehmen. Die Annahme wird also deutlich bestätigt, dass sich beide Seiten auf hohem Niveau über die geleistete Unterstützung der Business-Partner in den Bereichen Trainingsmanagement und Personalcontrolling einig sind.

Es kann geschlossen werden, dass Business-Partner die Relevanz teilweise erkannt haben, Führungskräfte hingegen trotz starker Anerkennung der Unterstützung beim Trainingsmanagement und dem Personalcontrolling keine Notwendigkeit darin sehen sich mit der Funktionsfähigkeit von Aus- und Fortbildung und der Mitarbeitermotivation zu beschäftigen. Fehlendes Interesse an und mangelndes Erkennen der Beschäftigung der Business-Partner mit der Funktionsfähigkeit von Aus- und Fortbildung sowie Mitarbeitermotivation bei den Führungskräften trägt dazu bei, dass bei ihnen ein vergleichsweise niedriger Wert bei Transparenz und Optimierung von Prozessen vorliegt.

Die persönliche Eigenschaft „Beratungskompetenz“ ist ein möglicher Verbesserungsansatz, weil sie von Business-Partnern als sehr relevant eingeschätzt wird und von Führungskräften stark ausgeprägt wahrgenommen wird. Voraussetzung ist hier allerdings, dass Business-Partner sich zunächst selbst stärker darüber bewusst werden, dass beide Unterstützungsfaktoren – und damit auch die Funktionsfähigkeit von Aus- und Fortbildung – zur Reduktion des Ausmaßes und der Auswirkungen des Fachkräftemangels zentral sind. Personalcontrolling kann Business-Partnern mit Hilfe von Datenerhebung und Datenanalyse helfen insoweit ein stärkeres Bewusstsein zu entwickeln und die Einsicht bei Führungskräften zu erleichtern. Zudem sehen Führungskräfte beim Personalcontrolling eine stärker ausgeprägte Unterstützung als Business-Partner dies vermuten. Die beiden hohen und sogar höheren Angaben der Führungskräfte bei den Unterstützungsfaktoren „Trainingsmanagement“ und „Personalcontrolling“ verdeutlichen erneut, dass Führungskräfte mit den klassischeren Aufgaben und Betätigungsfeldern der Business-Partner im Großen und Ganzen zufrieden bis sehr zufrieden sind. In beiden Bereichen sehen sie eine sehr stark ausgeprägte Unterstützungsleistung der Business-Partner. Bei den von Ulrich beschriebenen neueren und strategischeren Aufgaben zeigen sich hingegen noch deutlich schlechter ausgeprägte Einstellungen. Deutlich wird erneut, dass Führungskräfte bei den Themen stärkere Interessen zeigen und Kompetenzzuschreibungen äußern, die einen kurz- bis mittelfristig positiven Effekt auf ihre Arbeit haben. Dementsprechend ist davon auszugehen, dass die Beschäftigung der Führungskräfte mit „Transparenz und Optimierung von Prozessen“ innerhalb des Optimierungsprozesses aus einem Interesse erfolgt, das auf Personalcontrolling und den darin enthaltenen Zahlen sowie auf Trainingsmanagement basiert. Die Funktionsfähigkeit von Aus- und Fortbildung als eher mittel- und langfristig wirkende Thematik spielt bei Führungskräften hingegen keine Rolle. Bestätigt wird damit erneut die Annahme aus dem zweiten Kreislaufbestandteil des dritten Kreislaufes, dass Führungskräfte besonders an kurzfristigen und

weniger an langfristigen Zielen interessiert sind.

Business-Partner hingegen haben stärker alle zeitlichen Perspektiven im Blick. Bei Führungskräften spiegelt sich dies auch bei den Unterstützungsfaktoren wieder, die nach der Beschäftigung der Business-Partner in Krisenzeiten fragen. Bei diesen sehen Führungskräfte ein stärkeres Ausmaß als Business-Partner dies selbst angeben. Die Abweichungen bei der Entwicklung von Controlling Kennzahlen/ KPIs und bei der Optimierung von HR Prozessen sind jedoch nur gering; bei Förderung der Leistungsorientierung liegt hingegen eine hohe Abweichung vor. Beim Vergleich der geringeren Werte bei Entwicklung von Controlling Kennzahlen/ KPIs mit den deutlich höheren Werten bei Optimierung von HR Prozessen und insbesondere Förderung der Leistungsorientierung zeigt sich, dass Führungskräfte vor allem die beiden letzteren viel deutlicher wahrnehmen. Allerdings setzen sich Business-Partner mit diesen beiden Bereichen nach eigenen Angaben auch deutlich intensiver auseinander. Bei Führungskräften fällt besonders die stark wahrgenommene Beschäftigung der Business-Partner mit der Leistungsorientierung auf. Die Angabe der Führungskräfte ist hoch, die Business-Partner sagen in deutlich geringerem Ausmaß sich mit dieser Thematik in Krisenzeiten zu befassen. Damit kann die Annahme als bestätigt gelten, dass Führungskräfte Optimierung von HR Prozessen und Förderung der Leistungsorientierung in Krisenzeiten deutlich wahrnehmen.

Für Business-Partner sollte unter Berücksichtigung von Ausmaß und Entwicklung des Fachkräftemangels eine stärkere Fokussierung auf diese drei Unterstützungsfaktoren erfolgen um die strategische Entwicklung des Business-Partnerings voranbringen zu können. Auch wenn aufgrund der verwendeten Fragestellung nicht auf die letztendlich erzielten Ergebnisse geschlossen werden kann, stellt die Situation, dass Führungskräfte bei diesen drei Unterstützungsfaktoren eine stärkere Beschäftigung der Business-Partner sehen als diese selbst, eine gute Ausgangslage für Business-Partner dar, um eine Weiterentwicklung zu ermöglichen. Hilfreich ist dabei auch, dass Führungskräfte die persönliche Eigenschaft „Beratungskompetenz“ bei Business-Partnern in hohem Maß erkennen und Business-Partner diese Eigenschaft für sehr relevant halten um die eigenen Aufgaben bewältigen zu können.

Für die Annahmen dieses Kreislaufbestandteils können folgende Schlussfolgerungen gezogen werden:

AN69 *„Angenommen wird erstens, dass die Werte für die Transparenz und die Optimierung von Prozessen auf beiden Seiten geringer ausfallen, als die Werte für das Vorliegen relevanter Informationen zur Organisations- und Organisationsbereichsstrategie, weil letzteres eine notwendige Voraussetzung ist“* gilt als bestätigt (R2).

AN70 *„Angenommen wird zweitens, dass beide Seiten ein ausgeprägtes Interesse an der Transparenz und der Optimierung von Prozessen haben“* gilt als teilweise bestätigt (R2).

AN71 *„Angenommen wird drittens, dass Führungskräfte sich innerhalb des Optimierungsprozesses Gedanken über die Funktionsfähigkeit von Aus- und Fortbildung und über Mitarbeitermotivation machen“* gilt als widerlegt (R1).

AN72 *„Angenommen wird viertens, dass Business-Partner sich mit den Themenbereichen Funktionsfähigkeit von Aus- und Fortbildung und der Mitarbeitermotivation intensiv auseinandersetzen“* gilt als teilweise bestätigt (R3).

AN73 *„Angenommen wird fünftens, dass sich beide Seiten auf hohem Niveau über die geleistete Unterstützung der Business-Partner in den Bereichen Trainingsmanagement und*

Personalcontrolling einig sind“ gilt als bestätigt (R3).

AN74 *„Angenommen wird sechstens, dass Führungskräfte in Zeiten der Krise die Optimierung von HR Prozessen und die Förderung der Leistungsorientierung deutlich wahrnehmen“* gilt als bestätigt (R2).

Die Bestätigung der Annahme 69 verdeutlicht, dass die angenommene Reihenfolge der beiden Kreislaufbestandteile zutreffend ist.

Die teilweise Bestätigung der Annahme 70 weist mit dem geringeren Wert bei Business-Partnern erneut darauf hin, dass sie den Anspruch haben HR Prozesse zu optimieren, sich in Krisenzeiten aber nur bedingt ausreichend damit beschäftigen. Die Angaben der Führungskräfte machen hingegen deutlich, dass sie eine Beschäftigung damit wahrnehmen. Auf beiden Seiten ist zur erfolgreichen Umsetzung des Modells und zur Reduktion der Auswirkungen des Fachkräftemangels ein noch intensiveres Augenmerk erforderlich.

Die Annahmen 71 und 72 verdeutlichen, dass sich im Rahmen des Optimierungsprozesses nur Business-Partner mit der Funktionsfähigkeit von Aus- und Fortbildung sowie in deutlich stärkerem Maße mit der Mitarbeitermotivation auseinandersetzen; das hier ein entsprechendes Interesse der Führungskräfte vollkommen fehlt ist überraschend. Zur erfolgreichen Reduktion des Fachkräftemangels und zur Umsetzung des vorgeschlagenen Modells müssen Business-Partner sich mit beiden Themenbereichen intensiver befassen und Führungskräfte davon überzeugen, dass eine dahingehende Beschäftigung damit auch für sie von Nutzen ist. Die Annahmen 71 und 72 verdeutlichen damit zudem erneut, dass Business-Partner den Entwicklungsanspruch haben, sich jedoch nicht immer darüber bewusst sind, welche Anforderungen und Kompetenzen zur Entwicklung benötigt werden.

Durch die Annahmen 73 und 74 wird bestätigt und verdeutlicht, dass sich beide Seiten über die geleistete Unterstützung im Bereich Trainingsmanagement und Personalcontrolling einig sind; Optimierung von HR Prozessen und Förderung der Leistungsorientierung wird von Führungskräften wahrgenommen. Für Business-Partner ist diese Wahrnehmung sehr relevant und damit eine wichtige Basis um sich als strategischer Partner weiterentwickeln zu können.

Bei Führungskräften fällt die Angabe zu „Anpassung der Alt-Organisation hinsichtlich der Prozessschnittstellen, Rollen und Verantwortlichkeiten“ im Rahmen des Optimierungsprozesses höher aus als der Wert, der sich bei der Beschäftigung mit „Transparenz und Optimierung von Prozessen“ innerhalb des Optimierungsprozesses ergibt. Geschlossen werden kann daraus, dass Führungskräfte Anpassungen nur teilweise auf Basis von Transparenz und Optimierung von Prozessen vornehmen. Im Vorfeld war dies nicht zu erwarten. Es wurde davon ausgegangen, dass Führungskräfte relevante Informationen zur Organisations- und Organisationsbereichsstrategie vorliegen haben und diese nutzen um Prozesse transparent zu machen und anschließend zu optimieren sowie durch gewonnene Erkenntnisse und Optimierung von Prozessen schließlich Anpassungen an Prozessschnittstellen, Rollen und Verantwortlichkeiten zur Erzielung stärkerer Effizienz vornehmen. Dem sich auf Führungskräfte beziehenden Teil der getroffenen Annahme wird damit nicht entsprochen. Der Wert bei „Anpassung der Alt-Organisation hinsichtlich der Prozessschnittstellen, Rollen und Verantwortlichkeiten“ ist nur geringfügig höher als der Wert bei „Transparenz und Optimierung von Prozessen“. Für Business-Partner trifft die Annahme jedoch zu, dass sie sich auf Basis des Vorliegens relevanter Informationen zur Organisations- und Organisationsbereichsstrategie geringfügig seltener mit Transparenz und Optimierung von

Prozessen beschäftigen, sie sich jedoch in deutlich geringerem Umfang mit Anpassung der Alt-Organisation hinsichtlich der Prozessschnittstellen, Rollen und Verantwortlichkeiten befassen. Damit kann die einzige Annahme bei diesem Kreislaufbestandteil insgesamt als teilweise bestätigt gelten.

Beim Vergleich zwischen Vorliegen relevanter Informationen zur Organisations- und Organisationsbereichsstrategie und Transparenz und Optimierung von Prozessen, bei denen bei Business-Partnern jeweils hohe Werte vorliegen, und dem Bereich Anpassung der Alt-Organisation hinsichtlich der Prozessschnittstellen, Rollen und Verantwortlichkeiten lässt sich ein deutlicher Wertabfall bei Business-Partnern feststellen. Bei Führungskräften ist die Angabe zu Transparenz und Optimierung von Prozessen geringer als die, welche Anpassung der Alt-Organisation hinsichtlich der Prozessschnittstellen, Rollen und Verantwortlichkeiten betrifft. Diese wiederum ist geringer als diejenige, die sich auf das Vorliegen relevanter Informationen zur Organisations- und Organisationsbereichsstrategie bezieht. Für Führungskräfte kann daher geschlussfolgert werden, dass sie besonders auf dieser Informationsbasis Anpassungen bezüglich der Prozessschnittstellen, Rollen und Verantwortlichkeiten planen und durchführen. Ohne ausreichende Kenntnis von Transparenz bei Prozessen kann dies jedoch unbeabsichtigte Folgen haben.

Wie angenommen und beschrieben sinken die Zustimmungswerte bei Business-Partnern von Kreislaufbestandteil zwei zu Kreislaufbestandteil vier. Deutlich wird, dass diese sich trotz intensiver Beschäftigung mit relevanten Informationen zur Organisations- und Organisationsbereichsstrategie und Transparenz und Optimierung von Prozessen deutlich seltener mit dem Bereich Anpassung der Alt-Organisation hinsichtlich Prozessschnittstellen, Rollen und Verantwortlichkeiten befassen. Einsichten, Wissen und Erkenntnisse bei den Kreislaufbestandteilen zwei und drei nutzen sie damit nicht konsequent. Diese Erkenntnisse führen nicht dazu, dass sie sich intensiver mit der Anpassung der Alt-Organisation beschäftigen und sie dort einbringen. Damit folgen sie nicht der Theorie Ulrichs. Ein strategischer Ansatz und ein strategisches Ziel der Business-Partner sind nur begrenzt vorhanden. Negative Auswirkungen auf die strategische Entwicklung des Business-Partnerings entstehen.

Drei Gründe können zu dieser Situation führen. Erstens die geringe Ausprägung bei der Einschätzung der fachlichen Relevanz der geschäftsbezogenen Kompetenzen im vorherigen Kreislauf; von Führungskräften wird sie in noch geringerem Ausmaß attestiert. Der zweite Grund kann im Systemdenken gefunden werden. Auch hier ist die Einschätzung der Relevanz der fachlichen Eigenschaft der Business-Partner höher als Führungskräfte ihnen diese zuschreiben; auf beiden Seiten sind die Werte im mittleren Bereich zu verorten. Dritter Grund kann sein, dass Business-Partner die Anpassung der Alt-Organisation hinsichtlich der Prozessschnittstellen, Rollen und Verantwortlichkeiten nur bedingt als ihre Aufgabe empfinden. Sie sagen nur zu einem noch geringen Anteil, dass das Zusammenbringen unterschiedlicher Interessen von Personen und Personengruppen und Förderung der Akzeptanz anderer Sichtweisen zum eigenen Rollenprofil gehört – wie im dritten Kreislauf dargestellt. Zu diesem dritten Grund trägt auch der Unterstützungsfaktor Förderung der Leistungsorientierung bei. Nach eigenen Angaben beschäftigen sich Business-Partner in Krisenzeiten damit nur bedingt, Führungskräfte nehmen dies bei ihnen deutlich stärker zur Kenntnis. Wenn sich Business-Partner – wie im vorherigen Kreislaufbestandteil beschrieben – intensiver mit der Förderung der Leistungsorientierung auseinandersetzen, kann dies bei einer gleichzeitigen stärkeren Beschäftigung mit der Anpassung der Alt-Organisation dazu führen, dass strategische Kompetenzen, die Business-Partner als

fachlich relevante Eigenschaft zur Bewältigung der eigenen Aufgaben einschätzen, vorangebracht werden. Die Weiterentwicklung des Business-Partnerings nach der Theorie von Ulrich würde ermöglicht und Führungskräfte könnten sie bei Business-Partnern stärker wahrnehmen. Bei Führungskräften wird eine solche derzeit nur bedingt gesehen. Um Führungskräfte vom Vorhandensein strategischer Kompetenz zu überzeugen, müssen Business-Partner die beschriebenen fachlichen Fortschritte erzielen und Führungskräfte beraten können.

Beratungskompetenz ist daher ein wichtiger Ansatz zur Verbesserung, zumal sie von Business-Partnern als sehr wichtige persönliche Eigenschaft eingeschätzt und von Führungskräften in hohem Maß gesehen wird. Für die letztendliche Umsetzung der Anpassung der Alt-Organisation hinsichtlich der Prozessschnittstellen, Rollen und Verantwortlichkeiten spielt auch Verhandlungskompetenz eine wichtige Rolle. Über Anpassungen muss diskutiert und gemeinsame Lösungen gefunden werden. Business-Partner empfinden eine solche Verhandlungskompetenz in ausgeprägtem Rahmen als relevante persönliche Eigenschaft, die auch von knapp weniger Führungskräften als vorhandene Eigenschaft eingestuft wird. Diese beiden Unterstützungsfaktoren zeigen, dass zwei wichtige Kompetenzen vorhanden sind und damit als Grundlage für Anpassungen an der Alt-Organisation dienen können. Wie dargestellt wird dies bisher jedoch nur begrenzt genutzt.

Für die Annahme dieses Kreislaufbestandteils kann folgende Schlussfolgerungen gezogen werden:

AN75 „Angenommen wird, dass Führungskräfte und Business-Partner bei Anpassungen der Alt-Organisation hinsichtlich Prozessschnittstellen, Rollen und Verantwortlichkeiten eine geringere zentrale Themenstellung im Rahmen des Optimierungsprozesses sehen als beim Vorliegen relevanter Informationen zur Organisations- und Organisationsbereichsstrategie und bei Transparenz und Optimierung von Prozessen. Grund für diese Annahme ist, dass die drei Themenstellungen aufeinander aufbauen beziehungsweise dass das Vorhandensein dieser Reihenfolge nach den theoretischen Annahmen eine notwendige Voraussetzung ist“ gilt als teilweise bestätigt (R2).

Annahme 75 ist für Business-Partner bezüglich der angenommenen Reihenfolge zutreffend. Ein deutlicher Abfall bei den Werten ist jedoch bei Anpassungen bezüglich der Alt-Organisation hinsichtlich der Prozessschnittstellen, Rollen und Verantwortlichkeiten feststellbar. Mit dieser von Ulrich beschriebenen strategischen Notwendigkeit befassen sich Business-Partner auffällig seltener als mit den beiden anderen Kreislaufbestandteilen.

Business-Partner haben sich beim Kreislaufbestandteil – Anpassungen bezüglich der Alt-Organisation hinsichtlich der Prozessschnittstellen, Rollen und Verantwortlichkeiten – viel intensiver zu beschäftigen und den Abstand zu reduzieren um sich als strategischer Partner etablieren zu können. Von Business-Partnern sollte auch die Möglichkeit genutzt werden, Führungskräfte davon zu überzeugen sich intensiver der Transparenz und der Optimierung von Prozessen zu widmen und darauf aufbauend gemeinsam mit den Business-Partnern Anpassungen vorzunehmen.

Die Mitarbeiterbesetzung im fünften Kreislaufbestandteil des fünften Kreislaufes bezieht sich vor allem auf den strategischen Bereich der Besetzung nachdem Anpassungen von Prozessschnittstellen, Rollen und Verantwortlichkeiten vorgenommen worden sind. Im Gegensatz

zur Mitarbeiterbesetzung im ersten Kreislauf betrifft sie hier die strategische Besetzung und dabei auch explizit Entwicklung und Umsetzung der Personalstrategie der Organisation. Auffällig sind die sehr hohen Werte bei Entwicklung und Monitoring der Personalstrategie, beide Seiten sind davon überzeugt, dass Business-Partner auf diesem Gebiet Unterstützung leisten; bei Führungskräften ist die Angabe sogar noch höher als bei Business-Partnern. Damit wird die Annahme bestätigt, dass Führungskräfte und Business-Partner bei Entwicklung und Monitoring der Personalstrategie in hohem Maße – und hier sogar sehr hohem Maße – die geleistete Unterstützung der Business-Partner sehen. Diese Unterstützung basiert jedoch nur in geringem Umfang auf geschäftsbezogenen Kompetenzen, diese wird nur von einem knapp mittelmäßigen Teil der Business-Partner als wichtige fachliche Eigenschaft zur Bewältigung der eigenen Aufgaben gesehen, Führungskräfte empfinden zu einem noch geringeren Anteil, dass Business-Partner diese fachliche Eigenschaft einbringen.

Daraus kann der Schluss gezogen werden, dass Business-Partner – wie beschrieben – ihre besonders von Führungskräften gesehenen fachlich personalwirtschaftlichen Kompetenzen als deutlich weniger relevant einschätzen, sie diese aber nutzen um die Personalstrategie zu entwickeln und zu überwachen. Die Verknüpfung mit geschäftsbezogenen Kompetenzen findet nur bedingt statt. Verbesserungen sind in diesem Bereich besonders notwendig. Dies ist nicht nur im Hinblick auf die Güte der Personalstrategie sowie des damit verbundenen Monitorings relevant sondern auch um den strategischen Einfluss zu erhöhen. Durch Verbesserung der strategischen Kompetenzen wird auch das Angehen der sich durch den Fachkräftemangel ergebenden Herausforderungen erleichtert.

Nach der theoretischen Annahme sollte die Entwicklung der Personalstrategie auf der Organisations- und Organisationsbereichsstrategie basieren. Mit dieser beschäftigen sich Business-Partner ebenso intensiv wie mit der Transparenz und Optimierung von Prozessen. Insgesamt legen die Daten den Schluss nahe, dass Business-Partner eine Grundlage dafür haben, die Personalstrategie an der Organisations- und Organisationsbereichsstrategie auszurichten beziehungsweise von dieser abzuleiten. Zur gezielteren Ausrichtung und besseren Umsetzung ist mehr geschäftsbezogenes Wissen notwendige Grundvoraussetzung. Insgesamt kann die Annahme als teilweise bestätigt gelten, dass Business-Partner bei Entwicklung und Monitoring der Personalstrategie sowohl ihre personalwirtschaftliche als auch ihre geschäftsbezogene Kompetenz nutzen. Bei personalwirtschaftlichen Kompetenzen – bereits im vierten Kreislauf beschrieben – sind bei Business-Partnern deutlich ausgeprägte und bei Führungskräften sehr hohe Werte erzielt worden. Geschäftsbezogene Kompetenz wird von Business-Partnern bedingt als ausgeprägte relevante fachliche Kompetenz gesehen und von Führungskräften in noch geringerem Maß wahrgenommen. Es zeigt sich allerdings auch, dass Führungskräfte mit Entwicklung und Monitoring der Personalstrategie der Business-Partner sehr zufrieden sind, obwohl sie ihnen nur eine gering ausgeprägte fachliche Kompetenz bei geschäftsbezogenen Kompetenzen attestieren. Eine Ursache hierfür kann sein, dass Führungskräfte keine ausgeprägte Notwendigkeit darin sehen, die Personalstrategie an der Organisations- und Organisationsbereichsstrategie unter Nutzung der geschäftsbezogenen Kompetenzen der Business-Partner zu entwickeln. Personalstrategie und Organisations- und Organisationsbereichsstrategie haben somit nur eine geringe Übereinstimmung und laufen mehr oder weniger parallel nebeneinander her.

Eine andere Ursache könnte sein, dass Führungskräfte ihre eigene geschäftsbezogene Kompetenz in die Entwicklung der Personalstrategie sowie ins Monitoring mit einbringen. Die Zahlen der verwendeten Studie ermöglichen hierzu allerdings keine genauere Interpretation. Dies würde

jedoch der theoretischen Annahme Ulrichs und dem Ziel der Business-Partner zuwiderlaufen, selbst strategischen Einfluss zu haben und sich aktiv an der strategischen Zusammenarbeit zu beteiligen.

Vermutet werden kann, dass Führungskräfte auch deshalb so hohe Werte bei der fachlichen Zufriedenheit im Bereich der Personalstrategie und dessen Monitoring erreichen, weil sie mit dem Ergebnis sehr zufrieden sind. Sie setzen sich aber nicht mit dem weiteren Potential auseinander, das sie durch ein ausgeprägteres Wissen der Business-Partner im Bereich der geschäftsbezogenen Kompetenzen und darauf aufbauend einer stärkeren Ausrichtung der Personalstrategie an der Organisations- und Organisationsbereichsstrategie erzielen könnten. Letztendlich sind sich Führungskräfte nicht bewusst, welche besseren Ergebnisse erzielt werden könnten, wenn das volle Potential genutzt würde. Durch die in den Werten ausgedrückte hohe Zufriedenheit und gesehene Unterstützung der Führungskräfte mit der Personalstrategie und deren Monitoring kann geschlossen werden, dass Führungskräfte keine Notwendigkeit hoher geschäftsbezogener Kompetenz der Business-Partner bei deren Rollenausübung sehen.

Zur möglichen Verbesserung sind Change Management Kompetenzen wichtig, Business-Partner können die von Ulrich beschriebene Rolle damit besser umsetzen. Business-Partner halten sie als fachliche Eigenschaft in einem knapp hohen Maß zur Bewältigung der eigenen Aufgaben für relevant. Von Führungskräften wird sie nur in einem mittelmäßigen Umfang als fachliche Eigenschaft der Business-Partner wahrgenommen. Damit kann die Annahme als teilweise bestätigt gelten, dass Business-Partner ein ausgeprägtes Maß an geschäftsbezogenen Kompetenzen und Change Management Kompetenzen haben um eine strategischere Mitarbeiterbesetzung bezüglich Qualität und Quantität umsetzen zu können. Für den Bereich Change Management Kompetenzen ist sie bestätigt, für den Bereich geschäftsbezogene Kompetenzen widerlegt.

Die Situation kann dazu geeignet sein, dass Business-Partner Führungskräften Absicht und Notwendigkeit der Verbesserung geschäftsbezogener Kompetenzen aufzeigen und ihnen bewusst machen, dass bei besserer Übereinstimmung von Personalstrategie und dessen Monitoring mit der Organisations- und Organisationsbereichsstrategie bessere Ergebnisse zu erzielen sind. Dieses Bewusstmachen kann auch zur Anwendung der Change Management Kompetenzen bei der Mitarbeiterbesetzung in Verbindung mit – im vorherigen Kreislaufbestandteil entschiedenen – Anpassungen von Prozessschnittstellen, Rollen und Verantwortlichkeiten erfolgen. Change Management Kompetenzen von Business-Partnern spielen hier eine wichtige Rolle. Für eine erfolgreiche gemeinsame Bearbeitung ist ein von Führungskräften wahrgenommenes Steigen der fachlichen Kompetenz der Business-Partner im Bereich Change Management Kompetenzen notwendig. Dies führt zu einer Verringerung der großen Differenz der Bewertung beider Seiten und in Folge zu einer deutlichen Verbesserung oder zumindest zu einer deutlicheren Überzeugung der Kompetenzen der Business-Partner bei Führungskräften. Ist dies gegeben, kann es in Kombination mit der bis dato erfolgten Entwicklung und den Auswirkungen des Fachkräftemangels dazu führen, dass die Beschäftigung mit Qualität und Quantität der Mitarbeiterbesetzung im Rahmen des Optimierungsprozesses deutlich gesteigert wird. Die Notwendigkeit geschäftsbezogene Kompetenzen weiter zu entwickeln wird dadurch nochmals hervorgehoben.

Die Erkenntnis der Notwendigkeit dieser Entwicklung sowie die Auswirkungen des Fachkräftemangels sind wichtige Voraussetzung dafür, dass im nächsten und letzten Kreislaufbestandteil eine Ausrichtung der Organisationsstrategie am Fachkräftemangel erfolgen kann. Der Unterstützungsfaktor dieses Kreislaufbestandteils – Stärkung des Employer Brandings

(Der Arbeitgebermarke) – zielt vor allem auf den Bereich der langfristigen, strategischen, qualitativen und quantitativen Mitarbeiterbesetzung ab. Sichergestellt werden soll eine langfristige Reduktion des Fachkräftemangels der Organisation und damit die Reduktion der Auswirkungen des Mangels. Führungskräfte schätzen die Beschäftigung der Business-Partner in Krisenzeiten mit dieser Thematik sehr deutlich höher ein als Business-Partner angeben sich selbst damit zu beschäftigen. Es zeigt, dass Führungskräfte die Arbeit der Business-Partner deutlich wahrnehmen, auch wenn die Thematik nicht so intensiv bearbeitet wird wie von Führungskräften vermutet. Widerlegt ist allerdings damit die Annahme, dass Business-Partner sich in Krisenzeiten intensiv mit Stärkung des Employer Brandings (Arbeitgebermarke) beschäftigen um weiterhin als attraktiver Arbeitgeber gesehen zu werden und um dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken. Die hohe Einschätzung der Führungskräfte ist gute Ausgangssituation für Business-Partner, da Führungskräfte die Beschäftigung mit dieser Thematik in Krisenzeiten wahrnehmen. In Zeiten eines ausgeprägten Fachkräftemangels und seinen dargestellten Auswirkungen ist dies eine wichtige Aufgabe der Business-Partner um dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken. Erfolge in diesem Bereich werden benötigt um dadurch auch Ergebnisse bei der intensiven Beschäftigung bei den Themen qualitative und quantitative Mitarbeiterbesetzung erzielen zu können.

Für die Annahmen dieses Kreislaufbestandteils können folgende Schlussfolgerungen gezogen werden:

AN76 *„Angenommen wird erstens, dass Führungskräfte und Business-Partner sich auf einem hohen Niveau darüber einig sind, dass Business-Partner bei der Entwicklung und dem Monitoring der Personalstrategie eine wichtige Unterstützung leisten“* gilt als bestätigt (R3).

AN77 *„Angenommen wird zweitens, dass Business-Partner bei Entwicklung und Monitoring der Personalstrategie sowohl ihre personalwirtschaftliche als auch ihre geschäftsbezogene Kompetenz nutzen“* gilt als teilweise bestätigt (R3).

AN78 *„Angenommen wird drittens, dass Business-Partner ein ausgeprägtes Maß an geschäftsbezogenen Kompetenzen und Change Management Kompetenzen haben um eine strategischere Mitarbeiterbesetzung bezüglich Qualität und Quantität umsetzen zu können“* gilt als teilweise bestätigt (R3).

AN79 *„Angenommen wird viertens schließlich, dass sich Business-Partner in Krisenzeiten mit der Stärkung des Employer Brandings (Arbeitgebermarke) intensiv beschäftigen um weiterhin als attraktiver Arbeitgeber gesehen zu werden und um dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken“* gilt als widerlegt (R2).

Die Bestätigung der Annahme 76 verdeutlicht, dass für Business-Partner eine sehr gute Ausgangslage vorliegt um sich als strategischer Partner weiterentwickeln zu können. Ihre Leistungen im Bereich Entwicklung und Monitoring der Personalstrategie werden von ihnen selbst und in sogar noch stärkerem Maße von den Führungskräften gesehen. Für Business-Partner besteht aber die Notwendigkeit zu versuchen noch mehr Themenbereiche in der von Ulrich beschriebenen Form zu bearbeiten. Die Daten lassen vermuten, dass sich Führungskräfte von weiteren bestehenden Möglichkeiten überzeugen lassen; mit den bisherigen Leistungen und Ergebnissen der Business-Partner sind sie zufrieden.

Annahme 77 verdeutlicht die Notwendigkeit einer dahingehenden Beschäftigung der Business-Partner. Sie müssen ihre geschäftsbezogenen Kompetenzen und ihr interdisziplinäres Wissen

stärker einbringen und nutzen. Damit können sie eine stärker wahrgenommene Unterstützung bei den Führungskräften erreichen und in noch stärkerem Maße zum Wertbeitrag, zum Organisationserfolg sowie zur Passung der Organisationsstrategie und der Personalstrategie beitragen. Letztendlich können sie auch durch den fortschreitenden Fachkräftemangel erreichen, dass die Personalstrategie nicht mehr wie bisher an der Organisationsstrategie ausgerichtet wird, sondern zukünftig die Organisationsstrategie an die Personalstrategie angepasst wird.

Die Annahme 78 verdeutlicht, dass geschäftsbezogene Kompetenzen zur strategischen Mitarbeiterbesetzung bezüglich der Qualität und der Quantität stärker zu nutzen sind. Die notwendigen Change Management Kompetenzen können durch die Selbsteinschätzung der Relevanz der fachlichen Eigenschaft und deren Wahrnehmung durch die Führungskräfte als vorhanden angesehen werden.

Annahme 79 verdeutlicht, dass Business-Partner aber Mängel im Bereich „Employer Branding“ (der Arbeitgebermarke) zeigen und zwar hinsichtlich der strategischen Besetzung und der Sicherung des Humankapitals. Mit dieser Thematik müssen sie sich in Zeiten des sich ausweitenden Fachkräftemangels intensiver befassen.

Die im letzten Kreislaufbestandteil angenommene Ausrichtung der Organisationsstrategie am Fachkräftemangel erfordert Systemdenken von beiden Seiten in Verbindung mit strategischer auch von den Führungskräften anerkannter Kompetenz auf Seiten der Business-Partner. Die beiden bereits in Kreislauf vier verwendeten Operatoren legen den Schluss nahe, dass Business-Partner diese fachliche Eigenschaften als relevant zur Bewältigung der eigenen Aufgaben sehen; beim Systemdenken liegen ausgeprägte und bei den strategischen Kompetenzen sehr ausgeprägte Werte vor. Führungskräfte sehen Systemdenken in ausgeprägterem Maße als fachliche Eigenschaft der Business-Partner als strategische Kompetenz. Durch die Kombination geringer Zuschreibung bei strategischer Kompetenz, mittelmäßiger Zuschreibung der fachlichen Kompetenz im Bereich Systemdenken und durch die Angaben zum Zusammenbringen unterschiedlicher Interessen von Personen beziehungsweise Personengruppen und die Akzeptanz anderer Sichtweisen dürfte es Business-Partnern insgesamt schwerfallen, eine Ausrichtung der Organisationsstrategie am Fachkräftemangel umzusetzen. Die gefundenen Werte bestätigen die Annahme, dass Business-Partner die zur Ausrichtung der Organisationsstrategie am Fachkräftemangel nötigen Kompetenzen für wichtig erachten.

Die gefundenen Werte bestätigen auch die Annahme, dass Führungskräfte die benötigten Kompetenzen bei Business-Partnern und hier insbesondere die strategische Kompetenz nur bedingt beziehungsweise in einem sehr geringen Umfang sehen. Der bis zum Umsetzungszeitpunkt deutlich größere Fachkräftemangel dürfte allerdings einen positiven Einfluss haben. Bei den Unterstützungsfaktoren ist bei Business-Partnern besonders in Krisenzeiten das Bewusstsein vorhanden, sich intensiv mit der Übersetzung der jeweiligen Organisationsstrategie in Personalthemen und Maßnahmen zu beschäftigen. Von Führungskräften wird eine solche derzeit in deutlich weniger Fällen gesehen. Dagegen erkennen sie bei Business-Partnern in Krisenzeiten eine deutliche stärkere Beschäftigung mit Maßnahmen zur Weiterentwicklung der Organisationskultur als Business-Partner dies angeben. Dieser Unterstützungsfaktor ist zur Veränderung der Ableitung der Strategie und der Strategieentwicklung wichtig, weil diese Einsicht bei Führungskräften erfordert und einen Wandel der Organisationskultur darstellt. Bisher wird die Personalstrategie von der Organisationsstrategie abgeleitet, aufgrund des Fachkräftemangels und seiner Auswirkungen wird es nötig, die

Organisationsstrategie von der Personalstrategie abzuleiten; Personal wird ein kritischer und strategisch limitierender Faktor.

Der Unterstützungsfaktor „Maßnahmen zur Weiterentwicklung der Organisationskultur“ ist bei Führungskräften ausgeprägt. Die Übersetzung der jeweiligen Organisationsbereichsstrategie in Personalthemen und Maßnahmen muss bei ihnen noch stärker wahrgenommen werden. Bei Führungskräften kann damit die Einsicht erzielt werden, dass eine enge Verbindung zwischen Strategie und Personalthemen besteht. Zudem können Business-Partner zeigen, dass ein Wandel der Ableitung aufgrund ihrer Kompetenzen möglich und erfolgversprechend ist.

Eine stärkere Wahrnehmung der Kompetenzen der Business-Partner kann bei Führungskräften zur ausgeprägteren Überzeugung führen, dass Business-Partner Organisationsziele hoch halten und eine angemessene Strategie entwickeln, wenn sie mehr strategische Aufgaben übernehmen und die Personalstrategie als Basis für die Organisationsstrategie nutzen. Nicht unterstützend wirken hingegen Führungsfähigkeiten. Business-Partner empfinden sie als persönliche Eigenschaft in sehr geringem Maß relevant zur Bewältigung der eigenen Aufgaben. Führungskräfte erkennen sie bei Business-Partnern in noch geringerem Umfang als tatsächlich vorhanden. Für den beschriebenen Wandel der Ausrichtung von Organisationsstrategie und Personalstrategie ist diese persönliche Eigenschaft eine wichtige Voraussetzung; Business-Partner müssen ein ausreichendes Maß an Führungsfähigkeiten haben zum Erzielen dieses Wandels. Insgesamt ist damit die Annahme widerlegt, dass Business-Partner die notwendigen Kompetenzen und persönlichen Eigenschaften haben, um die Ausrichtung der Organisationsstrategie am Fachkräftemangel vollziehen zu können. Die beschriebene und angestrebte Ausrichtung kann einfacher erfolgen, wenn Business-Partner ihre strategischen Kompetenzen, Systemdenken und geschäftsbezogenen Kompetenzen deutlich verbessern. Führungskräfte müssen dies wahrnehmen und ebenso wie den geleisteten Wertbeitrag stärker anerkennen. Nötig ist dabei, dass Business-Partner sich stärker an der Theorie Ulrichs orientieren und ausrichten. Auf dieser Basis sind sie in der Lage den beschriebenen und noch bestehenden Unterschied zwischen Anspruch und Wirklichkeit deutlich zu verringern. Erfolgt diese Ausrichtung und Entwicklung dürfte dies positive Effekte auf den dann erneut beginnenden Kreislauf haben. Besonders die Werte bei der Beschäftigung mit der Formulierung von Anforderungen an die Rolle der Business-Partner innerhalb des Optimierungsprozesses dürften sich bei ihnen und bei Führungskräften verbessern. In den weiteren Kreislaufbestandteilen führt dies anschließend zu weiteren deutlichen Verbesserungen.

Für die Annahmen dieses Kreislaufbestandteils können folgende Schlussfolgerungen gezogen werden:

AN80 *„Angenommen wird erstens, dass Business-Partner die für die Ausrichtung der Organisationsstrategie am Fachkräftemangel notwendigen Kompetenzen für wichtig erachten“* gilt als bestätigt (R3).

AN81 *„Angenommen wird zweitens, dass Führungskräfte die benötigten Kompetenzen bei Business-Partnern und hierbei besonders die strategische Kompetenz nur bedingt beziehungsweise in einem sehr geringen Umfang sehen“* gilt als bestätigt (R1).

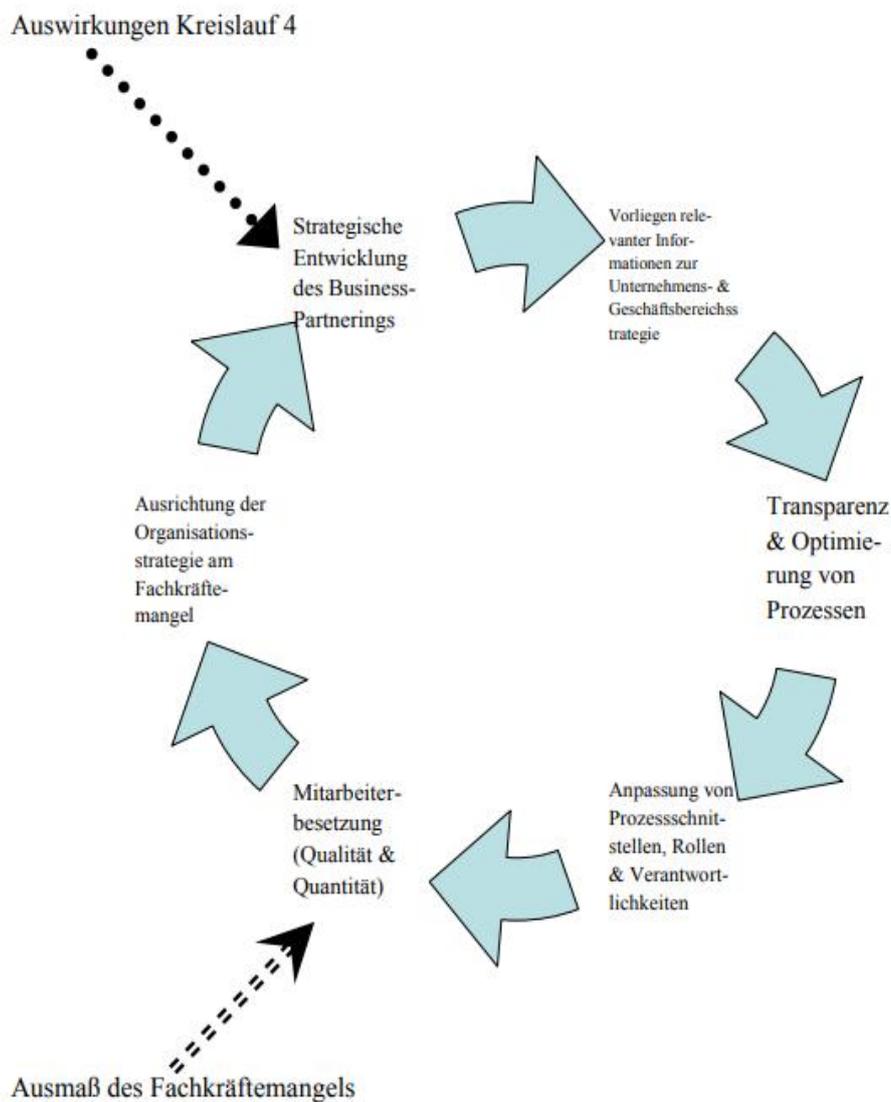
AN82 *„Angenommen wird drittens, dass Business-Partner die notwendigen Kompetenzen und persönlichen Eigenschaften haben, um die Ausrichtung der Organisationsstrategie am Fachkräftemangel vollziehen zu können“* gilt als widerlegt (R3).

Die Bestätigung der Annahme 80 verdeutlicht eine besondere Relevanz für die Business-Partner hinsichtlich einer strategischeren Ausrichtung. Business-Partnern sind die für die Ausrichtung der Organisationsstrategie an der Personalstrategie notwendigen Kompetenzen bekannt und werden von ihnen für wichtig erachtet. Damit zeigt sich erneut, dass Business-Partnern Ulrichs Theorie bekannt ist und sie ihre Umsetzung auch anstreben.

Annahme 82 verdeutlicht allerdings wie viele andere Annahmen zuvor, dass bei Business-Partnern die persönlichen Eigenschaften – und bei anderen Annahmen auch die notwendigen Kompetenzen – nicht in einem ausreichenden Maß vorhanden sind. Ein dahingehender Schritt der Aneignung notwendiger Kompetenzen und persönlicher Eigenschaften ist für Business-Partner unerlässlich. Annahme 81 verdeutlicht erneut, dass Führungskräften die Kompetenzen der Business-Partner nicht ausreichend bekannt sind und daher von ihnen nur unzureichend genutzt werden. Business-Partner haben Führungskräften den Nutzen von Ulrichs Theorie in stärkerem Maße zu erläutern und sie mit Ansätzen, Methoden und besonders – wie von Ulrich vorgeschlagen – mit Ergebnissen zu überzeugen.

Aufgrund dieser Situation am Ende des Kreislaufes, der vorgefundenen Werte und deren Interpretation ist der Kreislauf als sich selbst verstärkender (self-enforcing) Kreislauf einzustufen. Neue Erkenntnisse, Wissen und Fortschritte tragen zur stärkeren Wissensvernetzung bei, ein Multiplikatoreffekt entsteht. In diesem Kreislauf liegen jedoch Abweichungen von den vermuteten Annahmen vor. Die erste findet sich auf beiden Seiten im Hinblick auf die niedrigen Werte bei der Formulierung von Anforderungen an die Rolle der Business-Partner als zentrale Themenstellung im Optimierungsprozess. Eine weitere Abweichung ist zu finden bei der Anpassung der Alt-Organisation auf Seiten der Führungskräfte; ihre Angabe ist hier geringer als die Angabe bei Transparenz und Optimierung von Prozessen, was hierfür eine notwendige Voraussetzung ist. Nicht zu erwarten waren auch die hohen Abweichungen, die sich jeweils zwischen den Angaben zur Entwicklung und Monitoring der Personalstrategie und den Angaben zur geschäftsbezogenen Kompetenz ergeben haben. Den Ablauf des angenommenen Kreislaufes dürfte dies dennoch nicht einschränken. Beim zweiten Durchlauf dieses Kreislaufes dürften sich besonders in diesen Bereichen deutliche Verbesserungen einstellen.

Kreislauf 5: Die strategische Entwicklung des Business-Partnerings



3.4.2.6. Die Annahmen bezüglich des Gesamtsystems

Die für das Gesamtsystem getroffene Annahme wird bestätigt, dass alle Kreisläufe des Gesamtsystems sich selbst verstärkende (self-enforcing) Kreisläufe sind. Die hierarchische Gliederung – ein Kernaspekt der Anforderungen an Gesamtsysteme – kann dadurch als gegeben angesehen werden. Zudem wird durch den Ablauf des Gesamtsystems vom ersten bis zum fünften Kreislauf deutlich, dass Fortschritte bei vorherigen Kreisläufen – und besonders beim ersten Kreislauf – Auswirkungen auf nachfolgende Kreisläufe haben. Durch Rückkopplung ergeben sich jeweils auch Auswirkungen auf vorherige Kreisläufe, wodurch nochmals die Verbindung der Kreisläufe im Gesamtsystem erkennbar wird. Auswirkungen auf die jeweils selbigen, vorherigen und nachfolgenden Kreisläufe entstehen auch durch das mehrfache Durchlaufen der einzelnen Kreisläufe. Nochmals deutlich wird, dass die fünf dargestellten Kreisläufe ein hierarchisches Gesamtsystem unter den systemtheoretischen Annahmen ergeben. Schließlich wird auch die

Anforderung an die Gesamtsysteme erfüllt, dass sie mit zunehmender Hierarchieebene ein höheres Ziel verfolgen.

Beim dargestellten Gesamtsystem liegt im ersten Kreislauf eine Fokussierung auf operative Aufgaben vor; beim Durchlauf bis zum fünften Kreislauf entwickelt diese sich zur Fokussierung auf langfristige strategische Ziele. Deutlich wird auch, dass keiner der fünf Kreisläufe aus dem Gesamtsystem genommen werden kann, da das Gesamtsystem ansonsten nicht mehr funktionieren kann. Damit ist die Annahme bestätigt, dass sich durch den systematischen Zusammenhang der Kreisläufe im Gesamtsystem Weiterentwicklungen bei den einzelnen Kreisläufen und deren Bestandteilen positive Auswirkungen auf die vorherigen und die nachfolgenden Kreisläufe ergeben. Für spätere und damit hierarchisch höhere Kreisläufe sind sie zudem eine wichtige Basis. Bestätigt wird damit auch die Annahme, dass der Fachkräftemangel Auswirkungen auf die Entwicklung des Business-Partnerings hat und es durch schrittweise Entwicklung zur Umsetzung des Modells von Ulrich kommt.

Damit wird auch die Annahme bestätigt, dass sich durch die Entwicklung des Fachkräftemangels als systemexterner Einfluss und die Reaktion darauf die Zusammenarbeit zwischen Personalabteilung und Fachabteilungen verbessert und es zu einer schrittweisen, konstanten und systematischen Ausweitung mit jedem weiteren Kreislauf innerhalb des Gesamtsystems kommt.

Für die allgemeinen Annahmen können folgende Schlussfolgerungen gezogen werden:

AN1 *„Angenommen wird, dass der Fachkräftemangel Auswirkungen auf die Entwicklung des Business-Partnerings hat und es durch schrittweise Entwicklung zur Umsetzung des Modells von Ulrich kommt“* gilt als bestätigt (R3).

AN2 *„Angenommen wird für die Weiterentwicklung des Business-Partnerings, dass durch die Entwicklung des Fachkräftemangels als systemexterner Einfluss und durch die Reaktion darauf sich die Zusammenarbeit zwischen Personalabteilung und Fachabteilungen verbessert und es zu einer schrittweisen, konstanten und systematischen Ausweitung mit jedem weiteren Kreislauf innerhalb des Gesamtsystems kommt“* gilt als bestätigt (R3).

AN3 *„Angenommen wird erstens, dass alle Kreisläufe sich selbst verstärkende (self-enforcing) Kreisläufe sind“* gilt als bestätigt (R3).

AN4 *„Angenommen wird zweitens, dass sich durch den systematischen Zusammenhang der Kreisläufe im Gesamtsystem Weiterentwicklungen bei den einzelnen Kreisläufen und deren Bestandteilen ergeben sowie positive Auswirkungen auf die vorherigen und die nachfolgenden Kreisläufe. Für spätere und damit hierarchisch höhere Kreisläufe sind sie zudem eine wichtige Basis“* gilt als bestätigt (R3).

Die Bestätigung der Annahmen 1, 2, 3 und 4 ist für das entwickelte Modell und seine Umsetzung von größter Relevanz. Widerlegung der Annahmen 1, 2 und 4 hätte im Hinblick auf den personalwirtschaftlichen Inhalt zu Problemen, zu Ulrichs Theorie widersprechenden und besonders auch zu systemtheoretisch widersprechenden Folgen geführt.

Durch die in Annahme 1 vermutete, schrittweise Entwicklung und Umsetzung des Modells von Ulrich wird das entwickelte Modell gewährleistet beziehungsweise möglich.

Wichtigster systemexterner Einflussfaktor kann der Fachkräftemangel und seine Entwicklung sein oder werden. Dieser kann wie dargestellt dazu genutzt werden um die Zusammenarbeit zwischen Personalabteilung und Fachabteilungen kontinuierlich mit jedem weiteren Kreislauf zu verbessern

– wie in Annahme 2 richtig vermutet.

Systemtheoretische Relevanz hat die Bestätigung der Annahme 4. Es konnte gezeigt werden, dass die einzelnen Kreisläufe ein Gesamtsystem ergeben. In diesem sind gegenseitige Auswirkungen vorhanden, die hierarchischen Anforderungen an ein System sind erfüllt.

Die Bestätigung der Annahme 3 verdeutlicht die besondere Relevanz hinsichtlich der möglichen strategischen Entwicklung der Business-Partner. Die Feststellung, dass alle fünf Kreisläufe sich selbst verstärkende (self-enforcing) Kreisläufe sind, lässt eine schnellere Entwicklungsmöglichkeit zu, als dies bei sich ausbalancierenden (balancing) Kreisläufen der Fall wäre. Die Auswirkungen des Fachkräftemangels lassen sich so schneller reduzieren. Voraussetzung hierfür ist allerdings, dass die Entwicklung durch die Business-Partner mit ausreichendem Nachdruck, mit den dafür erforderlichen Kompetenzerweiterungen und der Steigerung der Umsetzungsfähigkeit einhergeht.

3.4.3. Der Vergleich zwischen vermuteten Annahmen und tatsächlichen Werten

Wie angenommen sind die Werte im ersten Kreislauf – Zusammenarbeit in der operativen Arbeit – stark ausgeprägt und weisen insgesamt auf beiden Seiten hohe Werte auf. Dennoch liegen insgesamt mäßige bis deutlich ausgeprägte Abweichungen vor, die sämtlich auf höheren Angaben der Business-Partner beruhen. Im Hinblick auf die verwendete Fragestellung war dies zu erwarten beziehungsweise konnte angenommen werden. Die insgesamt hohen Werte verdeutlichen eine ausgeprägte Zusammenarbeit beider Seiten im operativen Bereich. Zudem ergibt sich daraus, dass Business-Partner eine gute Ausgangslage haben um sich gemäß Ulrichs Theorie weiterentwickeln und an strategischem Einfluss gewinnen zu können. Bei diesem Entwicklungsprozess sind die Unterstützungsfaktoren hilfreich, weil Führungskräfte zwar entgegen der getroffenen Annahme keinen ausgeprägten Wert auf Steigerung der Datenqualität legen, jedoch bei der wahrgenommenen Unterstützung in vielen Bereichen zufriedener sind als die Business-Partner selbst. Dies war ebenfalls nicht zu erwarten. Die Faktoren, welche nach dem Umfang der Beschäftigung mit Themen in Krisenzeiten fragen, tragen ebenfalls zur guten Ausgangslage bei; Führungskräfte sehen hier jeweils höhere Ausprägungen als Business-Partner.

Den Erwartungen entsprechend fallen die Werte und Angaben des zweiten Kreislaufes – Entwicklung im Kompetenzaustausch und interdisziplinärem Verständnis – besonders auf Seiten der Führungskräfte deutlich geringer aus als die Werte und Angaben im ersten Kreislauf; der zweite Kreislauf basiert auf den Entwicklungen des ersten Kreislaufes. Im zweiten Kreislauf wurden von Kreislaufbestandteil zu Kreislaufbestandteil jeweils geringere Werte und Angaben vermutet. Für den zweiten Kreislauf ist dies im Großen und Ganzen zutreffend, jedoch nicht für den letzten Kreislaufbestandteil – Erwartungskklärung mit dem Kunden. Zu erklären ist dies teilweise mit der unterschiedlichen Fragestellung; hier wurde nach dem Umfang der Beschäftigung im Rahmen des Optimierungsprozesses gefragt während alle vorherigen Fragen im zweiten Kreislauf die Zuschreibung zum Rollenprofil betreffen. Die klare Abweichung bei diesem Kreislaufbestandteil verdeutlicht, dass Business-Partner sich gemäß der Theorie Ulrichs intensiv mit den Erwartungen der Führungskräfte beschäftigen, während Führungskräfte eine Beschäftigung der Business-Partner mit den Erwartungen ihrer Kunden im Vergleich dazu bedingt sehen. Für Business-Partner ist es damit schwierig sich – wie von Ulrich gewünscht – auf die Endkunden und deren Erwartungen zu fokussieren. Auch wenn die größte Abweichung bei der Frage der Beschäftigung

mit der Erwartungskklärung mit dem Kunden im Rahmen des Optimierungsprozesses vorliegt, zeigen die Abweichungen bei den übrigen Fragen, die sich sämtlich auf das Rollenprofil der Business-Partner beziehen, dass die Werte bei Business-Partnern überall deutlich stärker ausgeprägt sind. Business-Partner schreiben sich demnach beim Rollenprofil deutlich stärker als die Führungskräfte Aufgaben und Aktivitäten zu, die zur Weiterentwicklung des Business-Partnerings nach Ulrichs Theorie relevant sind. Erkennbar ist allerdings auch, dass Führungskräfte diese neuen Elemente und Tätigkeiten dem Rollenprofil der Business-Partner nur in geringem Maß zuschreiben beziehungsweise sie bei ihnen nur in geringem Maß wahrnehmen. Dieses Ergebnis war insgesamt zu erwarten, da Business-Partner die von Ulrich beschriebene Situation und die darin enthaltenen Aufgaben und Tätigkeiten anstreben.

Bei den Unterstützungsfaktoren war die sehr deutliche Abweichung bezüglich der eingeschätzten Relevanz der Teamfähigkeit durch die Business-Partner und die wahrgenommene Teamfähigkeit auf Seiten der Führungskräfte nicht zu erwarten. Nach den Annahmen war zu vermuten, dass die Business-Partner die Notwendigkeit von Teamfähigkeit für deutlich relevanter halten um die von Ulrich beschriebenen Ziele durch starke Zusammenarbeit zu realisieren. Den Annahmen widerspricht auch, dass der Wert bei Business-Partnern geringer ist als bei Führungskräften.

Auch wenn die Abweichung beim Unterstützungsfaktor „Einfühlungsvermögen“ deutlich geringer ausfällt, entspricht diese ebenfalls nicht der Erwartung; Führungskräfte nehmen diese persönliche Eigenschaft ebenfalls deutlich stärker wahr als Business-Partner sie zur Bewältigung der eigenen Aufgaben für relevant halten.

Zusammen mit den Werten bei der Teamfähigkeit zeigen sich bei Business-Partnern bei zwei wichtigen Aspekten zur Weiterentwicklung des Kompetenzaustausches und des interdisziplinären Verständnisses, dass sie bei den hierfür notwendigen persönlichen Eigenschaften nicht die zu erwartenden Prioritäten setzen beziehungsweise relevante persönliche Eigenschaften unzureichend nutzen. Ebenfalls nicht anzunehmen war die geringe Ausprägung im Bereich des Erwartungsmanagements bei Business-Partnern, auch wenn die Relevanz zur Erfüllung der Kundenzufriedenheit bei ihnen höher geschätzt wird als dies bei Führungskräften der Fall ist. Dies ist hinderlich zur Verbesserung im Kompetenzaustausch, für interdisziplinäres Verständnis, für die Zusammenarbeit beider Seiten und damit letztendlich für die verstärkte Umsetzung des Business-Partnerings. Andererseits ist die Abweichung mit höheren Angaben der Führungskräfte bei der Einschätzung des Beschäftigungsumfanges der Business-Partner bei der Entwicklung und Sicherstellung der Qualität bei der Durchführung von Führungsaufgaben in Krisenzeiten eine positive Grundlage zur Weiterentwicklung des Business-Partnerings. Besonders in Zeiten zunehmenden Fachkräftemangels spielt es für die Weiterentwicklung des Business-Partnerings eine wichtige Rolle.

Beim dritten Kreislauf – Entwicklung im Vertrauensverhältnis zwischen Führungskräften und Business-Partnern – kommt es bei den insgesamt vier Kreislaufbestandteilen, die sich mit dem Rollenprofil der Business-Partner beschäftigen, zu zwei höheren Angaben bei Business-Partnern und zwei höheren bei Führungskräften. Jeweils einmal sind diese sehr deutlich ausgeprägt.

Die höhere Angabe bei Business-Partnern zur Frage betreffend Übernahme von Verantwortung und Gewinnung für seine Arbeitsinhalte und Ziele war erwartbar wenn auch nicht in dieser Höhe. Der vergleichsweise geringe Unterschied zwischen Führungskräften und Business-Partnern beim Zusammenbringen unterschiedlicher Interessen von Personen beziehungsweise Personengruppen und Förderung der Akzeptanz anderer Sichtweisen war erwartbar, wenn auch nicht auf einem so

niedrigen Zustimmungsniveau. Der höhere Wert bei Führungskräften beim situationsgerechten Ausdruck und der Vermeidung unnötiger Zugeständnisse war vor allem in dieser Höhe nicht zu erwarten. Ebenfalls nicht zu erwarten war, dass bei Führungskräften der Wert bei der Einschätzung der Akzeptanz der Business-Partner höher ist. Zu erwarten war auch nicht, dass die beiden letzten Kreislaufbestandteile den Werten nach höher sind als der zweite Kreislaufbestandteil; es wurde davon ausgegangen, dass die beiden letzten Kreislaufbestandteile auf den beiden vorherigen aufbauen. Andererseits ist bei Führungskräften Notwendigkeit und Einsicht zu erkennen, dass Business-Partner sich situationsgerecht ausdrücken sowie unnötige Zugeständnisse vermeiden sollen; für Führungskräfte ist zudem relevant, dass Business-Partner sich in ihrer Rolle akzeptiert fühlen. Nach den vorherigen Angaben der Führungskräfte führt die Abweichung bei der Akzeptanz zu dem Schluss, dass die Führungskräfte ausgehend von einem anderen Rollenverständnis der Business-Partner andere als die vermuteten Angaben machen. Dieses entspricht nicht dem Anspruch und den Vorstellungen der Business-Partner; mit der Absicht einer stärkeren Umsetzung des Rollenmodells von Ulrich verfolgen sie ein anderes Ziel.

Beim Vergleich der Werte der Kreisläufe eins, zwei und drei sind die erwartenden sinkenden Angaben insgesamt festzustellen. Bei Business-Partnern sind diese beim dritten Kreislauf geringer als beim zweiten und damit auch geringer als beim ersten Kreislauf; bei Führungskräften zeigen sich im dritten Kreislauf Abweichungen von den erwarteten Werteannahmen. Zwar sind in der ersten Hälfte – den ersten beiden Kreislaufbestandteilen – ebenfalls wie erwartet geringere Werte als beim Kreislauf zwei vorhanden, in der zweiten Kreislaufhälfte liegen aber Abweichungen vor. Die hier angegebenen Werte sind deutlich höher als bei den ersten beiden, wodurch sich sogar höhere Werte als bei Business-Partnern ergeben.

Die Unterstützungsfaktoren weisen insgesamt ebenfalls daraufhin, dass auf beiden Seiten ein unterschiedliches Rollenverständnis der Business-Partner vorliegt. Besonders deutlich wird dies bei Analyse der Fragen nach der Relevanz für die Kundenzufriedenheit. Die Werte bezüglich dieser Fragestellung sind grundsätzlich bei Business-Partnern höher, ausgenommen hiervon sind die Werte betreffend die Optimierung von HR Prozessen – hier ergeben sich deutlich höhere Werte bei Führungskräften – und hinsichtlich Coaching und Mentoring der Business-Partner – bei denen nur ein knapp höherer Wert auf Seiten der Führungskräfte vorliegt. Führungskräften ist ein klar definiertes Aufgabenspektrum der Business-Partner nur bedingt wichtig, während die Werte bei der Frage nach Top Management Themen deutlich höher ausfallen. Weniger wichtig ist Führungskräften auch das Coaching und Mentoring der Business-Partner und die Optimierung von Workflows. Die höheren Werte bei der Optimierung von HR Prozessen weisen ebenfalls darauf hin, dass Führungskräfte besonders ergebnisorientiert sind. Bei ihnen ist nur ein bedingtes Interesse vorhanden, eine Weiterentwicklung mit Business-Partnern auch bezüglich des Vertrauensverhältnisses anzustreben. Den Erwartungen wird alles in allem damit entsprochen. Ergebnisorientierung ist daher ein wichtiger Ausgangspunkt zur stärkeren Umsetzung des Modells mit dem Business-Partner. Überzeugung bei Führungskräften wecken können.

Beim vierten Kreislauf liegen – entgegen den Erwartungen – höhere Werte vor als im dritten Kreislauf. Ersichtlich wird, dass zunächst Verbesserungen im dritten Kreislauf notwendig sind, da sie nach den Annahmen und der Theorie Ulrichs für die nachfolgenden Kreisläufe unterstützend wirken. Verbesserungen im dritten Kreislauf ermöglichen, dass vertiefende Entwicklung des strategischen Personalmanagements im vierten und strategische Entwicklung des Business-Partnerings im fünften Kreislauf leichter erfolgen können.

Eine zuvor vor allem nicht in dieser Höhe zu erwartende Abweichung liegt bei personalwirtschaftlichen Kompetenzen vor. Führungskräfte sehen diese fachliche Eigenschaft bei Business-Partnern in sehr viel stärkerem Ausmaß als Business-Partner sie für relevant zur Bewältigung der eigenen Aufgaben halten. Diese Abweichung dürfte auf den unterschiedlichen Ansichten beider Seiten bezüglich der Rolle und damit verbunden mit den jeweils gesehenen Aufgaben der Business-Partner basieren.

Die fachlichen Eigenschaften der Business-Partner mit stärker ausgeprägten Werten bei ihnen waren für den vierten Kreislauf vorher in dieser Richtung aber nicht in dieser Höhe zu erwarten. Dies gilt besonders für die strategische Kompetenz; hier liegt eine deutliche Abweichung vor. Erneut wird deutlich, dass Business-Partner diese Thematik für sehr relevant halten, diese fachliche Kompetenz jedoch nicht sonderlich ausgeprägt ist beziehungsweise von Führungskräften nur in einem geringen Umfang wahrgenommen wird. Unterschiedliche Ansichten beim Rollenverständnis der Business-Partner zwischen diesen und den Führungskräften zeigen sich bei der Pflege von Kontakten über alle Hierarchieebenen sowie besonders bei Einbindung in den Strategiefindungsprozess und die entsprechenden Meetings. Die höheren Werte bei Business-Partnern waren zwar erwartbar, die Abweichungen sind jedoch sehr deutlich ausgeprägt.

Bei den Unterstützungsfaktoren zeigt sich bei Einschätzung der persönlichen Eigenschaften, dass Business-Partner sie insgesamt für relevant halten und Führungskräfte sie jeweils in leicht geringerem Maß auch wahrnehmen. Ausnahmen bilden die Einschätzung bei der Teamfähigkeit und beim Networking; beide weisen nicht erwartete geringe Werte auf, mit zusätzlich stärkeren Ausprägungen auf Seiten der Führungskräfte. Demnach wurden die Annahmen bis auf diese beiden Ausnahmen erfüllt.

Nicht zu erwarten waren hingegen die geringen Ausprägungen beider Seiten zur Frage der Einschätzung der Relevanz zur Erfüllung der Kundenzufriedenheit beim Wissenstransfer der HR Organisation/ HR Community und der internen Vermarktung der Rolle des Business-Partners. Es war nicht zu erwarten, weil beides wichtige Voraussetzungen sind um die von Business-Partnern angestrebten Ziele zur Weiterentwicklung der eigenen Rolle und des Zuwachses an strategischem Einfluss letztendlich umsetzen zu können. Gleiches gilt auch für die geschäftsbezogenen Kompetenzen. Von Business-Partnern werden sie nur in geringem mittleren Umfang als fachlich relevante Eigenschaft zur Bewältigung der eigenen Aufgaben gesehen; Führungskräfte sehen diese erwartungsgemäß in einem geringeren Umfang als gegeben an. Für die Annahmen in diesem Kreislauf lässt sich folgern, dass Business-Partner den Anspruch haben, sich selbst gemäß den Zielen von Ulrichs Theorie weiter zu entwickeln, ihnen fehlen allerdings noch wichtige Faktoren um die strategische Entwicklung des Personalmanagements vorantreiben zu können; Kompetenzen sind teilweise nur begrenzt vorhanden oder werden für relevant gehalten. Damit kann auch nur in begrenztem Umfang eine Grundlage zum Voranbringen für die im fünften Kreislauf angestrebte strategische Entwicklung des Business-Partnerings gelegt werden.

Im fünften Kreislauf – strategische Entwicklung des Business-Partnerings – liegen insgesamt deutlich stark ausgeprägte Werte vor. Die Angaben betreffend die Formulierung von Anforderungen an die Rolle der Business-Partner im Rahmen des Optimierungsprozesses waren vorher in dieser Form nicht zu erwarten. Der Wert ist bei Business-Partnern sehr gering ausgeprägt und bei Führungskräften zudem höher. Damit kann wie bereits des Öfteren in den vorherigen Kreisläufen die Tendenz festgestellt werden, dass Business-Partner den Anspruch haben sich gemäß der Theorie Ulrichs weiterentwickeln zu wollen.

Im fünften Kreislauf liegen bei den dafür notwendigen Kompetenzen bei Business-Partnern und Führungskräften höhere Werte vor als bei den Kreisläufen drei und vier. Dieses Entwicklungsziel und die hierfür benötigten Kompetenzen führen jedoch in nur wenigen Fällen bei Business-Partnern dazu, dass sie sich auch mit der Formulierung von Anforderungen bezüglich der eigenen Rolle beschäftigen. Dies war nicht zu erwarten. Die benötigten fachlichen Fähigkeiten – bis auf die geschäftsbezogene Kompetenz – und die Beschäftigung innerhalb des Optimierungsprozesses – mit Ausnahme der Anpassung der Alt-Organisation hinsichtlich der Prozessschnittstellen, Rollen und Verantwortlichkeiten – sind bei Business-Partnern jedoch sehr stark ausgeprägt. Die Angaben werden zudem jeweils insgesamt auch von Führungskräften gesehen beziehungsweise bestätigt. Deutlichere Abweichung liegen nur bei der fachlichen Eigenschaft „Change Management Kompetenzen“, bei der Beschäftigung mit Transparenz und Optimierung von Prozessen sowie bei den strategischen Kompetenzen auf Seiten der Führungskräfte vor; für die Business-Partner wurden hier deutlich höhere Werte ermittelt.

Vergleicht man die Werte im fünften Kreislauf mit denen in den Kreisläufen drei und vier entsprechen die höheren Werte im Kreislauf fünf nicht den Annahmen; sie fallen deutlich höher aus als vermutet. Für die Umsetzung des dargestellten Modells ist dies jedoch eine bessere Ausgangssituation. Erneut liegt die Schlussfolgerung nahe, dass aufgrund der gefundenen Werte besonders der dritte Kreislauf als kritischer Kreislauf zu sehen ist. Die im Vergleich zu Business-Partnern höheren Werte lassen darauf schließen, dass Führungskräfte sich besonders an den Ergebnissen für die eigenen Ziele orientieren. Erkennbar ist dies insbesondere bei Anpassung der Alt-Organisation hinsichtlich der Prozessschnittstellen, Rollen und Verantwortlichkeiten, bei Entwicklung und Monitoring der Personalstrategie sowie bei Formulierung der Anforderungen an die Rolle der Business-Partner. Die Kombination dieser Faktoren war jedoch zu erwarten, auch wenn sie für die Umsetzung der neuen Rollen und Ansprüche der Business-Partner nicht wünschenswert ist. Führungskräfte sehen Business-Partner immer noch primär als Dienstleister mit Kundenservice anstatt als strategischen Partner auf Augenhöhe.

Die Unterstützungsfaktoren bestätigen die Erwartungen hinsichtlich der Eigeninitiative. Von Business-Partnern wird diese als wichtige persönliche Eigenschaft eingestuft, von Führungskräften jedoch nur bedingt wahrgenommen. Dieses geringe Ausmaß bei Führungskräften war nicht zu erwarten. Es zeigt sich, dass das Bemühen der Business-Partner bei Führungskräften nur bedingt wahrgenommen und geschätzt wird und zwar trotz der hohen Werte bei den Business-Partnern betreffend die Beratungskompetenz, welche auch von Führungskräften wahrgenommen wird.

Die beiden Unterstützungsfaktoren aus dem Bereich der geleisteten Unterstützung durch die Business-Partner weisen sowohl beim Trainingsmanagement als auch beim Personalcontrolling höhere Werte auf Seiten der Führungskräfte auf. Zu erwarten war dies ebenfalls nicht. Deutlich wird jedoch, dass Führungskräfte die geleistete Arbeit bei klassischeren Aufgaben des Personalmanagements anerkennen und schätzen.

Beim fünften Kreislauf nehmen Führungskräfte die Tätigkeiten der Business-Partner bis auf zwei Ausnahmen stärker wahr als diese äußern, sich mit diesen zu beschäftigen. Die Ausnahmen liegen vor bei „Etablierung des Personalbereichs als Business-Partner“ und „Übersetzung der jeweiligen Organisationsbereichsstrategie in Personalthemen und Maßnahmen“. Bei Förderung der Leistungsorientierung, Employer Branding (der Arbeitgebermarke) und der Optimierung von HR Prozessen verbunden mit Entwicklung von Controlling Kennzahlen/ KPIs war das Ergebnis hinsichtlich der Führungskräfte zu erwarten. Aufgrund der vorherigen Werte, der aufgezeigten

Ergebnisse und der Interpretation war jedoch nicht zu erwarten, dass Führungskräfte bei Maßnahmen zur Weiterentwicklung der Organisationskultur in Krisenzeiten ebenfalls eine stärker ausgeprägte Wahrnehmung über den Umfang der Tätigkeit haben als Business-Partner dies selbst angeben. Die Werte zeigen erneut, dass Führungskräfte ihre eigenen Ziele sehen und besonders die Aufgaben und Tätigkeiten wahrnehmen, die für sie insoweit im Vordergrund stehen. Die in Krisenzeiten deutlich stärkere Auseinandersetzung der Business-Partner mit den Themen „Etablierung des Personalbereichs als Business-Partner“ und „Übersetzung der jeweiligen Geschäftsbereichsstrategie in Personalthemen und Maßnahmen“ wird von Führungskräften deutlich seltener wahrgenommen als Business-Partner dies äußern. Geschlussfolgert werden kann, dass Führungskräfte den Gesamtzusammenhang der einzelnen Aktivitäten und Tätigkeiten, die von Business-Partnern der Theorie von Ulrich folgend angestrebt werden, nur bedingt sehen. Den Annahmen wird damit entsprochen.

Deutlich wird aber auch, dass besonders auf Seiten der Business-Partner gute Voraussetzungen vorhanden sind, Grundlagen zur Weiterentwicklung sind teilweise gelegt. Bei den Führungskräften ist jedoch noch Überzeugungsarbeit zu leisten, insbesondere was den Gesamtzusammenhang betrifft. Ein Rückbezug auf den dritten Kreislauf ist möglich und erkennbar, dort sollte Überzeugungsarbeit zunächst vor allem angestrebt werden.

Die dargestellten Kreisläufe, die darin vorgefundenen Daten, deren Auswertung und Interpretation bestätigen, dass die Kreisläufe in der dargestellten Reihenfolge ein Gesamtsystem ergeben. Trotz der Abweichungen von den Annahmen – die sich auch aufgrund der Momentaufnahme und des aktuellen Umsetzungsstandes ergeben – und der Einstufung des dritten Kreislaufes als kritischer Faktor wird durch den dargestellten Aufbau ein stetig größeres Ziel verfolgt. Eine notwendige Voraussetzung für ein Gesamtsystem wird damit erfüllt. Deutlich wird zudem, dass die Kreisläufe einen Kreislauf übergreifenden Einfluss besitzen und jeweils separat weiterlaufen. Damit ist auch das zweite Kriterium eines Gesamtsystems gegeben. Zudem erfüllt das dargestellte Modell mit den darin enthaltenen Kreisläufen weitere Indikatoren eines Gesamtsystems. Die für ein Gesamtsystem notwendige Resilienz kann angenommen werden, weil die äußere Einwirkung – Ausmaß des Fachkräftemangels – Druck auf das System erzeugt, es jedoch nicht zu einem Systemzusammenbruch kommen wird. Diese äußere Einwirkung ist Grundlage für die Weiterentwicklung innerhalb der Kreisläufe. Die Reaktionen des Gesamtsystems auf Ausmaß und Entwicklung des Fachkräftemangels sollten den getroffenen Annahmen und vermuteten Entwicklungen folgen und für diese unterstützend wirken. Das Ziel der Business-Partner sich weiter zu entwickeln verbunden mit der Absicht das Modell von Ulrich verstärkt umzusetzen sowie die dargestellten Interessen der Führungskräfte und deren Ziele tragen dazu bei, dass die beschriebenen Systemreaktionen erfolgen können.

Ein weiterer Indikator für ein Gesamtsystem zeigt sich im Aufbau selbst. Die einzelnen Hierarchieebenen unterstützen sich gegenseitig und es liegt eine Koordination der einzelnen Ebenen vor. Auch dies kann als Beleg für vorhandene Systemresilienz und für ein stabiles System gesehen werden. Die Hierarchieebenen machen zudem deutlich, dass Ziele des Subsystems nicht das Gesamtziel dominieren. Dies ist ein weiterer Beleg dafür, dass das Modell insgesamt ein Gesamtsystem ist. Obwohl Ausweitung, Auswirkungen und damit verbundene Herausforderungen des Fachkräftemangels eher einen kontinuierlichen Entwicklungsprozess darstellen, ist Dominanz eines Subsystems nicht anzunehmen und Systemresilienz zu erwarten, weil eventuelle Ausbrüche, Höhepunkte und Tiefpunkte vom System ausgeglichen werden können.

Trotz möglicher Verzögerungen (delays), die an verschiedenen Punkten innerhalb des Systems immer wieder und mit unterschiedlicher Länge auftreten können, ist nicht mit dem Verlust der Struktur des Gesamtsystems zu rechnen, auch wenn der Aufbau insgesamt komplex ist und viele Verbindungen innerhalb des Gesamtsystems bestehen. Gefolgert werden kann hohe Resilienzfähigkeit des Systems. Ein Zusammenbruch des Systems ist nicht zu erwarten, weil das dargestellte Modell und sein Aufbau alle Kriterien eines Gesamtsystems erfüllt.

Die im systemtheoretischen Teil beschriebenen Dominanzen im Modell belegen ebenfalls das Vorhandensein eines Gesamtsystems. Beim Vergleich zweier aufeinanderfolgender Kreisläufe ist nach der Systemtheorie derjenige als dominanter einzustufen, der den stärkeren Einfluss auf das Ergebnis hat. Beim Vergleich der ersten beiden Kreisläufe im entwickelten System zeigt sich, dass der erste dominanter ist. Ergebnisse des ersten Kreislaufes führen zu einer Verbesserung im zweiten. Im ersten Kreislauf liegen zudem stärkere Ausprägungen vor. Die höheren Werte bei den Unterstützungsfaktoren des zweiten Kreislaufes im Vergleich zum ersten können dahingehend interpretiert werden, dass sie bereits in einem größeren Ausmaß vorhanden sind und es daher zu einer vergleichsweise schnellen Entwicklung kommen kann. Diese höheren Werte können allerdings auch ein Indiz dafür sein, dass eine Dominanzverschiebung im Laufe der Entwicklung möglich ist beziehungsweise vorhanden sein wird. Die Dominanzverhältnisse können sich zu Gunsten des zweiten Kreislaufes verändern, der dann die dominante Rolle einnehmen kann.

Ebenso wie beim Vergleich der ersten beiden Kreisläufe ist der zweite Kreislauf dominanter als der dritte. Notwendig ist zunächst die Entwicklung des Kompetenzaustausches und des interdisziplinären Verständnisses bevor es zur deutlichen Ausweitung und Weiterentwicklung des Vertrauensverhältnisses kommen kann. Die jeweiligen Unterstützungsfaktoren sind im zweiten Kreislauf in der Tendenz ausgeprägter und durch die Interpretation beider Seiten auch als höher zu bewerten. Deutlich wird, dass bei diesem Kreislauf keine Anzeichen für eine Dominanzverschiebung vorliegen.

Beim Vergleich des dritten und vierten Kreislaufes ist festzustellen, dass die Werte im vierten Kreislauf stärker ausgeprägt sind. Er hat zudem einen größeren Einfluss auf das erzielte Ergebnis. Geschlussfolgert werden kann daher, dass der vierte Kreislauf dominanter ist. Nach den getroffenen Annahmen dürfte es im Entwicklungsprozess und beim Durchlaufen des Gesamtsystems zu einer Dominanzverschiebung kommen. Mit steigendem Vertrauensverhältnis kann eine bessere strategische Entwicklung des Personalmanagements erfolgen. Im Vergleich mit den ersten beiden Kreisläufen liegt bei den Kreisläufen drei und vier ein entgegengesetztes Dominanzverhältnis vor. Diese gegenwärtige Einschätzung des Dominanzverhältnisses basiert auf den gefundenen Daten und deren Interpretation. Für eine schnelle Dominanzverschiebung lassen sich derzeit keine Anzeichen erkennen. Die Unterstützungsfaktoren sind alles in allem bei beiden Kreisläufen vergleichbar. Im vierten Kreislauf stechen die hohen Werte bei den Unterstützungsfaktoren „Beratungskompetenz“ auf beiden Seiten und „Teamfähigkeit“ auf Seiten der Führungskräfte hervor. Durch Rückbezug und potentiell dadurch erreichbare Fortschritte im Bereich Vertrauensbildung wird eine langfristige Dominanzverschiebung möglich.

Beim Vergleich sind die Werte im Kreislauf fünf höher als in Kreislauf vier. Wegen dieser Daten und deren Interpretation ist damit der fünfte Kreislauf als dominanter einzustufen. Anzunehmen ist, dass dadurch stärkere Auswirkungen auf das Ergebnis vorliegen – ebenso wie dies beim vorherigen Kreislaufvergleich der Fall war. Für die gegenwärtige Einschätzung des Dominanzverhältnisses spricht weiter, dass die höheren Ziele stärker ausgeprägt sind. Dies zeigt,

dass der hierarchisch höhere Kreislauf und damit auch der höchste Kreislauf im dargestellten Gesamtsystem bereits den theoretischen Annahmen der Dominanz entspricht; höhere Kreisläufe müssen dominanter sein als niedrigere. Wie dargestellt trifft dies jedoch derzeit noch nicht auf das gesamte System zu. Gegenwärtig sind rangniedrigere Kreisläufe teilweise dominanter als ranghöhere. Das beschriebene Dominanzverhältnis bei den Kreisläufen vier und fünf verdeutlichen auch die Unterstützungsfaktoren. Beim fünften Kreislauf sind sie auf beiden Seiten stärker ausgeprägt.

Aufgrund der gefundenen Daten, deren Interpretation und den theoretischen Annahmen ist eine mögliche Verschiebung der Dominanzverhältnisse beim vierten und fünften Kreislauf unwahrscheinlich. Das Dominanzverhältnis der Kreisläufe vier und fünf zeigt zudem, dass die weitere Entwicklung des Business-Partnerings – wie sie von Business-Partnern Ulrichs Theorie folgend angestrebt wird – eine schnellere Entwicklung nehmen kann sobald im dritten Kreislauf eine deutliche Verbesserung der Werte erzielt wurde. Diese wiederum muss auf einer deutlichen Verbesserung der Werte im zweiten Kreislauf basieren. Eine schnelle Entwicklung kann geschlussfolgert werden, weil bereits gegenwärtig der vierte Kreislauf insgesamt stärker ausgeprägt ist als der dritte und der fünfte stärker als der vierte. Die stärker ausgeprägten Kreisläufe haben einen stärkeren Einfluss auf das erzielte Ergebnis. Nach den theoretischen Annahmen sind Weiterentwicklung und Fortschritte im dritten Kreislauf zu erzielen, damit die Entwicklung im vierten Kreislauf vorangebracht werden kann. Die Weiterentwicklung im dritten Kreislauf kann sowohl von unten – also dem zweiten Kreislauf – als auch von oben – dem vierten Kreislauf – erfolgen. Eine gute Basis zur Weiterentwicklung im dritten Kreislauf ist gelegt. Bei den Einflüssen auf den dritten Kreislauf von unten und von oben sind Unterschiede vorhanden. Der Einfluss von unten auf den dritten Kreislauf folgt dem Modell während der Einfluss von oben sich aufgrund eines Rückbezugs beziehungsweise einer Rückwirkung auf den unteren Kreislauf einstellen kann.

Der dritte Kreislauf ist im Gesamtsystem als kritischer und derzeit limitierender Faktor beziehungsweise limitierender Kreislauf zu sehen; unterhalb ist eine Dominanz in Richtung der operativen Ebene zu erkennen, während oberhalb die Dominanz in Richtung der höchsten Hierarchieebene geht. Sofern der limitierende Faktor behoben ist beziehungsweise die Werte im dritten Kreislauf sich gemäß dem angenommenen Modell weiterentwickelt haben, dürfte sich eine schnelle Weiterentwicklung einstellen. Zudem sollte es insgesamt auch zur Dominanzverschiebung kommen, durch die das Gesamtsystem dann vollständig den theoretischen Annahmen entspricht. Dabei ist davon auszugehen, dass sich durch Rückbezüge und Rückkopplungen die Dominanz des obersten Kreislaufes auf die unteren Kreisläufe auswirkt. Letztendlich liegt dann eine Dominanz vor, die von der höchsten zur niedrigsten Hierarchieebene an Stärke verliert. Durch entstehende Rückkopplungen und Rückbezüge ist allerdings nicht davon auszugehen, dass den einzelnen Kreisläufen ihre Selbständigkeit genommen wird. Somit werden die Kriterien für ein Gesamtsystem weiter eingehalten und es bleibt also solches bestehen.

Zudem wird sich der externe Einfluss des Ausmaßes des Fachkräftemangels auch weiterhin auf die unterschiedlichen Kreisläufe unterschiedlich auswirken. Im Verhältnis der Kreisläufe zueinander kann es zwischenzeitlich zu Veränderungen in der Relevanz und damit auch der Dominanz kommen. Diese können auch aufgrund möglicher Verzögerungen ausgelöst beziehungsweise beeinflusst werden. Trotz möglicher Schwankungen, die durch den externen Einflussfaktor ausgelöst werden können, bleibt der hierarchisch höchste Kreislauf auch nach den sich ergebenden Anpassungen der dominierende Faktor beziehungsweise Kreislauf. Wenn das

Gesamtsystem eine Dominanzentwicklung zum höchsten Kreislauf genommen hat und damit dann vollständig den theoretischen Annahmen entspricht, kann auf Basis der Systemtheorie einerseits angenommen werden, dass Rückwirkungen direkt auf den ersten Kreislauf wirken und es damit zu einem erneuten Durchlaufen der Kreisläufe nach oben kommt. Andererseits kann angenommen werden, dass ein rückwärts gerichteter Durchlaufprozess erfolgt, der, sobald er seine Auswirkungen im ersten Kreislauf entfaltet hat, wieder nach oben durchläuft. Auch wenn davon auszugehen ist, dass eher ersteres der Fall ist, spielen sowohl der Einfluss der Entwicklung des Fachkräftemangels als auch organisationsindividuelle Faktoren eine Rolle. Eine pauschale Aussage, welche Reaktion folgt beziehungsweise welcher Prozess einsetzt, kann daher nicht getroffen werden. Möglich ist auch, dass aufgrund unterschiedlicher Situationen und Entwicklungen einmal die eine und in einem anderen Fall die andere Reaktion erfolgt beziehungsweise dass der eine oder der andere Prozess folgt.

Der Aufbau des entwickelten Modells spiegelt in den fünf dargestellten Kreisläufen auch die fünf Disziplinen in der von Senge beschriebenen Reihenfolge wider. An dieser Stelle werden sie kurz aufgezeigt. Die sich für beiden Seiten ergebenden Anforderungen und Herausforderungen werden in den nachfolgenden Kapiteln dargestellt, die Chancen und Herausforderungen für das Business-Partnering insgesamt werden im Resümee erläutert.

Im ersten Kreislauf stehen Selbstschulung und Persönlichkeitsentwicklung (personal mastery) im Vordergrund. Bei der Zusammenarbeit auf operativer Ebene steht besonders Weiterentwicklung der eigenen Kompetenzen und Persönlichkeitsentwicklung hin zum verlässlichen Partner im Mittelpunkt.

Im zweiten Kreislauf spielt die Entwicklung mentaler Modelle (mental models) eine prägende Rolle. In diesem Teil des Gesamtmodells müssen sich beide Seiten auf einen Kompetenzaustausch und eine Verbesserung des interdisziplinären Verständnisses konzentrieren; Auswirkungen des Fachkräftemangels können dadurch gemeinsam zumindest reduziert werden. Auf beiden Seiten ist zunächst Einsicht und anschließend Änderung der aktuell noch vorhandenen Denk- und Sichtweisen erforderlich, wie Ulrich dies beschreibt.

Aufbauend auf den beiden vorherigen Kreisläufen ist im dritten Kreislauf – Entwicklung des Vertrauensverhältnisses – die Schaffung einer gemeinsamen Vision (shared vision) zentral. Auf dieser Basis können sich beide Seiten im vierten Kreislauf auf das Lernen im Team (team learning) fokussieren – die vierte von Senge beschriebene Disziplin. Die Entwicklung des strategischen Personalmanagements steht im Mittelpunkt dieses Kreislaufes; hierzu müssen beide Seiten beitragen. Für Business-Partner ist dies eine Kernaufgabe im Entwicklungsprozess zur Reduktion der Auswirkungen des Fachkräftemangels. Führungskräfte müssen während dieses Prozesses ihre Kompetenzen einbringen.

Aufbauend auf den vier vorherigen Kreisläufen und Disziplinen steht im fünften Kreislauf besonders die fünfte Disziplin im Vordergrund – Denken in Systemen (systems thinking). Durch deren Anwendung haben beide Seiten dazu beizutragen, dass eine strategische Entwicklung der Beziehung nach Ulrichs Theorie stattfinden kann. Beide Seiten müssen in der Lage sein Auswirkungen und Konsequenzen zu erkennen und den Rückbezug beziehungsweise die Rückkopplungen der Entwicklung des fünften Kreislaufes auf die vier vorherigen Kreisläufe herstellen und verstehen zu können. Die Folgen für das Gesamtsystem können so erkannt und geeignete Maßnahmen eingeleitet werden. Der Zusammenhang zwischen dem Denken in Systemen (systems thinking) und den anderen vier Disziplinen wird nochmals deutlich.

Für die sich anschließenden Herausforderungen, die – wie bereits erwähnt – in den nächsten beiden Kapiteln und im Resümee jeweils für beide Seiten beschrieben werden, sind dynamische Komplexität, zeitliche Verzögerungen (delays), externer Druck auf das System und Grenzen zwischen einzelnen Kreisläufen des Gesamtmodells zu berücksichtigende zusätzliche Aspekte. Für den Entwicklungsprozess können sie aufgrund der organisationsspezifischen Situation und der nicht vorhandenen Möglichkeit der Verallgemeinerung in dieser Arbeit nicht berücksichtigt werden. Sich für Anforderungen und Herausforderungen ergebende allgemeine Auswirkungen und Konsequenzen werden in den nächsten Kapiteln dargestellt. Aufgezeigt werden Problem- und Lösungsarchetypen sowie Archetypen nach Wolstenholme zum Erkennen des Transparenzgrades von Grenzen und die dahinterstehenden unbeabsichtigten Konsequenzen – jeweils für beide Seiten. Hingewiesen wird auch auf die sich dadurch ergebenden Auswirkungen auf die Entwicklung und Umsetzung des Modells sowie auf dadurch eventuell auftretende Probleme und Chancen; dies beruht jedoch auf theoretischen Annahmen, da auch hier organisationsspezifische Aspekte eine wesentliche Rolle spielen, die in dieser Arbeit nicht dargestellt werden können.

3.4.4. Bezug auf die Forschungsfragen

Die Forschungsfragen werden zunächst zur Übersichtlichkeit nochmals dargestellt und es wird jeweils knapp auf die Beantwortung der Forschungsfragen eingegangen. Ausführlichere und ergänzende Beantwortung findet in den beiden nachfolgenden Kapiteln 3.4.5. und 3.4.6. statt.

Die Forschungsfragen dieser Arbeit sind:

- *Wie kann die kontinuierliche Entwicklung des Business-Partnerings unter Berücksichtigung des externen Einflusses des Fachkräftemangels und den aufeinander aufbauenden Aufgaben in einem hierarchischen Entwicklungsmodell dargestellt werden?*

Basierend auf der hierarchischen Anordnung der personalwirtschaftlichen Aufgaben, der Berücksichtigung der zeitlichen Perspektiven und den Auswirkungen des sich ausweitenden Fachkräftemangels kann das beschriebene Modell die kontinuierliche Entwicklung des Business-Partnerings darstellen. Die Daten und deren Interpretation zeigen, dass das Entwicklungsmodell ein hierarchisches Gesamtsystem ergibt, welches alle systemtheoretischen Notwendigkeiten und Anforderungen erfüllt. Abweichungen des Aufbaus und der Werte konnten erklärt werden; sie gefährden insgesamt nicht den vorgeschlagenen Aufbau des Gesamtsystems.

- *Welche Auswirkungen hat dabei das Ausmaß des Fachkräftemangels auf die Weiterentwicklung des Business-Partnering Modells?*

Das Ausmaß sowie die weitere Entwicklung des Fachkräftemangels haben – wie dargestellt – zur Umsetzung des Entwicklungsmodells unterstützende Wirkung. Je stärker die Ausprägung des Fachkräftemangels desto höher wird der Druck auf beide Seiten zur strategischeren Zusammenarbeit und damit zur Umsetzung des Modells zur Reduzierung der Auswirkungen des Fachkräftemangels. Die Weiterentwicklung des Business-Partnerings kann nach der Theorie

Ulrichs und im Hinblick auf das in dieser Arbeit vorgeschlagene Modell allerdings nur erfolgreich gelingen, wenn beide Seiten eine engere strategische Zusammenarbeit anstreben. Die hierfür notwendige Überzeugung muss von Business-Partnern kommen. Hierzu müssen sie diese zunächst selbst anstreben und durch Kompetenzen und Fähigkeiten dazu beitragen, dass eine engere strategische Zusammenarbeit von beiden Seiten angestrebt wird. Den daraus folgenden Nutzen haben die Führungskräfte zu erkennen. Die kritischen Faktoren bei der Weiterentwicklung des Business-Partnerings in der nächsten Forschungsfrage sowie die Kompetenzen und Fähigkeiten der Business-Partner in der übernächsten Forschungsfrage spielen hierbei eine wichtige Rolle.

- *Welche kritischen Faktoren gibt es bei der Weiterentwicklung des Business-Partnerings in dem Entwicklungsmodell?*

Kritische Faktoren zur Weiterentwicklung des Business-Partnerings sind vor allem bei den Business-Partnern zu finden. Sie erheben den Anspruch sich als strategischer Partner nach der Theorie Ulrichs entwickeln zu wollen, was sich durch die Daten, deren Interpretation und durch mehrere Annahmen belegen lässt. Vor allem ist die Diskrepanz zwischen Anspruch und Wirklichkeit bei verschiedenen Kompetenzen und Eigenschaften ein kritischer Faktor. Business-Partner müssen sich der Theorie Ulrichs teilweise in stärkerem Rahmen bewusst werden und sie in ihrer Gesamtheit stärker verstehen; dies gilt vor allem hinsichtlich der erforderlichen Kompetenzen, Fähigkeiten, Ansätze und Methoden. Hier findet sich eine existentielle Voraussetzung zur Umsetzung des vorgeschlagenen Modells und der damit verbundenen Entwicklung zum strategischen Partner auf Augenhöhe. Kritischer Faktor ist weiter, dass Business-Partner gemäß Ulrichs Theorie Führungskräfte von der Notwendigkeit ihrer Weiterentwicklung zu überzeugen haben. Im Rahmen dieses Prozesses müssen Führungskräfte die Einsicht erlangen, dass Business-Partner eine neue Rolle, ein neues Rollenprofil, neue Aufgaben und Verantwortungen sowie damit verbunden einen neuen Stellenwert und eine neue Position erlangen müssen.

- *Welche Kompetenzen und Fähigkeiten sind relevante Voraussetzung für die Umsetzung des Entwicklungsmodells?*

Um das vorgeschlagene Modell umsetzen zu können müssen Business-Partner in unterschiedlichen Bereichen ihre Kompetenzen und Fähigkeiten (deutlich) ausweiten. Zunächst haben sie sich der Relevanz und der Wirkung ihrer personalwirtschaftlichen Aufgaben stärker bewusst zu machen. Dies sind nach Ulrich und zur Umsetzung des in dieser Arbeit vorgeschlagenen Modells sehr zentrale Aspekte. Personalwirtschaftliche Kompetenzen und Fähigkeiten sind Grundlage zu ihrer Entwicklung. Daneben haben sich Business-Partner weitere persönliche und fachliche Eigenschaften anzueignen, die zur Weiterentwicklung der eigenen Rolle relevant sind. Teamfähigkeit, Vermittlungsfähigkeit und geschäftsbezogene Kompetenzen – und damit interdisziplinäres Wissen – sowie Systemdenken spielen hierbei insbesondere wichtige Rollen. Zudem haben sie einige Bestandteile des eigenen Rollenprofils nach Ulrichs Vorstellungen stärker anzuerkennen. Nach Ulrichs Vorstellungen, Absichten und Zielen gehören hierzu die Kenntnis der Bedürfnisse, Wünsche und Probleme der Kunden, die Versetzung in die Rolle der Kunden, die Ausrichtung des Denkens und Handelns an den Bedürfnissen der Kunden, das frühzeitige und konstruktive Erkennen von Konflikten und deren Bewältigung, das

Zusammenbringen unterschiedlicher Interessen von Personen beziehungsweise Personengruppen und die Förderung der Akzeptanz anderer Sichtweisen, der situationsgerechte Ausdruck und die Vermeidung unnötiger Zugeständnisse, die Identifikation, Handhabung und Analyse wechselseitiger Abhängigkeiten sowie auch die Akzeptanz der Rolle als Business-Partner bei den Kunden. Business-Partner können auf dieser Basis durch Verbesserungen im Bereich Verbindlichkeitsbewusstsein/ Verlässlichkeit, welche auch von Führungskräften wahrzunehmen sind, die kontinuierliche Anerkennung des von Ulrich beschriebenen und des von Business-Partnern angestrebten neuen Rollenprofils und Rollenmodells bei Führungskräften entwickeln und letztendlich erzielen. Erforderlich hierfür ist allerdings, dass – wie auch von Ulrich beschrieben – zunächst Erfolge in der operativen Arbeit und dem interdisziplinären Austausch erzielt werden und eine stärkere Wertbeitragsorientierung vorhanden ist – wie sie auch im Modell dargestellt ist.

3.4.5. Anforderungen und Herausforderungen für Business-Partner im Entwicklungsprozess

Unter Berücksichtigung der fünf Disziplinen werden in diesem Kapitel zunächst die einzelnen Anforderungen und Herausforderungen der Business-Partner im Entwicklungsprozess der dargestellten Kreisläufe aufgezeigt. Anschließend wird auf organisationale Lernprobleme eingegangen und der Transparenzgrad des Erkennens von Grenzen bei Business-Partnern thematisiert.

Im ersten Kreislauf müssen Business-Partner bei Selbstschulung und Persönlichkeitsentwicklung (personal mastery) zunächst die Situation verstehen um Anforderungen und Herausforderungen erkennen zu können. Die gefundenen Werte verdeutlichen, dass Business-Partner die Situation verstehen und Anforderungen und Herausforderungen erkennen. Sie können auch die kreative Spannung zwischen dem selbst gesteckten Anspruch nach Ulrichs Theorie und der derzeitigen Umsetzung wahrnehmen. Eine systemtheoretische Herausforderung für Business-Partner ist die Gefahr, dass durch die hohen Werte und Ausprägungen im ersten Kreislauf und die Vermutung der sich ergebenden Entwicklung in der operativen Zusammenarbeit ihr angestrebtes Ziel durch Reduktion der kreativen Spannung aufgegeben beziehungsweise weniger intensiv verfolgt wird. Von einer solchen Reaktion der Business-Partner kann nicht ausgegangen werden, da bei ihnen das Wissen über Auswirkungen des Fachkräftemangels vorhanden ist. Zudem haben sie mit klarem Willen den Anspruch sich in der eigenen Position gemäß Ulrichs Theorie weiterentwickeln zu wollen. Der externe Einfluss der Entwicklung und des Ausmaßes des Fachkräftemangels liefert ebenfalls einen Beitrag zur Aufrechterhaltung der kreativen Spannung. Business-Partner vernehmen als erste den von außen auf das System wirkenden Druck. Nach der Systemtheorie sind sie dadurch der Überbringer der schlechten Nachrichten, für die sie allerdings nicht verantwortlich sind. Die kreative Spannung bleibt auch hierdurch erhalten. Zudem kann die Situation auch dazu genutzt werden Führungskräfte von der Notwendigkeit zu überzeugen in der operativen Arbeit enger zusammenarbeiten zu müssen.

Im zweiten Kreislauf, bei dem mentale Modelle (mental models) im Vordergrund stehen, müssen Business-Partner zunächst eine Vorstellung der Relevanz der Problematik für Führungskräfte, deren Ziele, Antriebe und deren aktueller Sichtweise der Zusammenarbeit erlangen um eine Vorstellung zur Weiterentwicklung entwerfen zu können. Bei Business-Partnern ist ein Umdenken ihrer Organisation und Ausrichtung erforderlich, für die sie die Kompetenz der Reflektionsfähigkeit benötigen. Damit können Business-Partner sich ihrer eigenen und der

Situation der Führungskräfte stärker bewusst werden. Durch Nutzung der in diesem Kreislauf im Vordergrund stehenden Entwicklung des Kompetenzaustausches und des interdisziplinären Wissens können der Systemtheorie entsprechende Generalisierungen getroffen werden. Intensive Kommunikation beider Seiten ist notwendig und eine Herausforderung. Dabei ist sicherzustellen, dass Argumente durchgesetzt und gemeinsame Lösungen zur Weiterentwicklung der Zusammenarbeit und zur Reduktion der Auswirkungen des Fachkräftemangels erarbeitet werden können. Wahrnehmung der eigenen Interessen und die der Führungskräfte sind in diesem Kreislauf zentral. Zusätzlich notwendig ist, dass Business-Partner sowohl ihre eigene als auch die Situation der Führungskräfte nachvollziehen können. Die im Modell vorgefundenen und beschriebenen Werte legen den Schluss nahe, dass bei Business-Partnern der Wille vorhanden ist sich in die Probleme und die Rolle der Kunden zu versetzen und dies zur Lösungsfindung zu nutzen. Beides wird von Führungskräften jedoch nur bedingt als Teil der Rolle der Business-Partner gesehen. Das Vorhandensein dieses Willens der Business-Partner zeigt sich bei dem Unterstützungsfaktor betreffend Einschätzung der Relevanz der persönlichen Eigenschaft „Kunden- und Serviceorientierung“ zur Bewältigung der eigenen Aufgaben. Von Führungskräften wird die persönliche Eigenschaft gesehen; aufgrund der von beiden Seiten genannten Werte kann geschlossen werden, dass der Wille bei Business-Partnern vorhanden ist, bisher allerdings nur bedingt zu Ergebnissen geführt hat. Für Business-Partner ergibt sich die Anforderung und Herausforderung Führungskräfte durch Kommunikation davon zu überzeugen, dass Versetzung in die Rolle des Kunden und darauf aufbauende Lösungsfindungen ein relevanter Teil ihres Rollenprofils ist. Dahingehende Einsicht bei Business-Partnern und Führungskräften ist wichtige Voraussetzung um mentale Modelle, welche den Kern dieses Kreislaufes bilden, zu verändern und umzusetzen sowie Business-Partnering weiterentwickeln zu können. Mentale Modelle sind – auch nach der Theorie von Senge – wichtige Voraussetzung dafür, dass die sich anschließenden drei, und besonders die letzte Disziplin – Denken in Systemen (systems thinking) – später besser umsetzbar werden.

Wie beschrieben spielt im dritten Kreislauf die gemeinsame Vision (shared vision) beider Seiten die zentrale Rolle. Aufbauend auf der Entwicklung der Zusammenarbeit auf operativer Ebene sowie der Entwicklung des Kompetenzaustausches und dem interdisziplinären Verständnis, und damit auch auf den beiden vorherigen Disziplinen, kann die gemeinsame Vision (shared vision) und das gemeinsam angestrebte Ziel mit gemeinsamer Verantwortung und Zuschreibung formuliert werden. Die Basis für generatives Lernen und somit auch für die lernende Organisation wird geschaffen. Dies ist wichtige Grundlage und Voraussetzung für die anschließende vierte besonders aber für die fünfte Disziplin. Daneben sind eine Vertrauensbasis und ein starkes Gemeinschaftsgefühl zur Entwicklung einer gemeinsamen Vision (shared vision) notwendig. Deutlich wird hier erneut, dass Business-Partner sich zunächst vor allem auf die ersten beiden Kreisläufe und die darin enthaltenen Anforderungen und Herausforderungen fokussieren müssen. Sie müssen zudem das Ziel haben, die angestrebte Rolle und die darin enthaltenen notwendigen Aufgaben zunächst in einer eigenen persönlichen Vision zu erreichen und dann zu leben. Die beschriebene gemeinsame Vision (shared vision) ist nach den dargestellten Werten bei Führungskräften nur dann zu erwarten, wenn Business-Partner gleichfalls über eine persönliche Vision verfügen und diese auch vorleben; für Business-Partner ist dies eine wichtige Anforderung und Herausforderung. Letztendlich ist zum Erzielen und Erreichen einer gemeinsamen Vision (shared vision) auf Seiten der Business-Partner Interesse daran und Durchhaltevermögen

notwendig. Zudem hat bei ihnen Vertrauen vorhanden zu sein, dass Führungskräfte wegen des sich für sie ergebenden Nutzens langfristig an einer gemeinsamen Vision (shared vision) interessiert sind und diese umsetzen wollen. Die dargestellten Werte zeigen, dass Teamfähigkeit eine wichtige Anforderung und Herausforderung für Business-Partner ist. Dies haben Business-Partner in einem stärkeren Maße als wichtige persönliche Eigenschaft zu sehen. Sie ist eine wichtige Voraussetzung zur erfolgreichen Zusammenarbeit und damit eine Grundlage zur Entwicklung einer gemeinsamen Vision (shared vision). Analyse und Bewertung der Entwicklung und Umsetzung der gemeinsamen Vision (shared vision) kann nur auf einer solchen Basis erfolgreich sein. Bei Business-Partnern dürfte die Anforderung beziehungsweise Herausforderung besonders darin liegen, ein Bewusstsein über die Relevanz der persönlichen Eigenschaft „Teamfähigkeit“ zu schaffen; Führungskräfte nehmen diese persönliche Eigenschaft bei Business-Partnern deutlich ausgeprägt wahr, bei der Zuschreibung wären hier jedoch noch höhere Werte möglich.

Aufbauend auf dem dritten ergibt sich im vierten Kreislauf die Anforderung und Herausforderung für Business-Partner mit Führungskräften gemeinsam wichtige Aspekte zur Verbesserung der Zusammenarbeit zu finden. Hier haben strategische Punkte im Vordergrund zu stehen. Erforderlich ist die Entwicklung einer Herangehensweise, bei der die strategische Herausforderung und die Auswirkungen des Fachkräftemangels durch die vierte Disziplin – Lernen im Team (team learning) – gemeinsam angegangen wird. Anforderung und Herausforderung für Business-Partner ist, die Kompetenz des Lernens im Teams (team learning) weiterzuentwickeln, da sie gegenwärtig nur in einem geringen Ausmaß als relevante persönliche Eigenschaft von ihnen gesehen wird. Zudem haben Business-Partner die Anforderung und Herausforderung, ihr Denken und Handeln an den Kundenbedürfnissen auszurichten und haben dies ihrem Rollenbild in stärkerem Maß zuzuschreiben. In Kombination mit dem zuvor weiter zu entwickelnden Vertrauen kann eine gemeinsame Ausrichtung gelingen, Synergieeffekte entstehen und können genutzt werden; dabei sind gemeinsame Resultate anzustreben. Business-Partner haben dabei die Herausforderung, Führungskräfte von der Notwendigkeit und dem Erfolgspotential vereinter Kräfte zu überzeugen sowie durch Sicherstellung und Unterstützung eines beiderseitigen Interesses zu gewährleisten, dass den Auswirkungen des Fachkräftemangels entgegengewirkt wird. Die dargestellten Werte und deren Interpretation verdeutlichen, dass insbesondere Business-Partner die Initiative ergreifen müssen; Führungskräfte sind derzeit zunächst noch von der Notwendigkeit gemeinsamer Verantwortung und vom Lernen im Team (team learning) zu überzeugen.

Weitere Anforderung und Herausforderung um Fortschritte beim Lernen im Team (team learning) erzielen zu können ist für Business-Partner, den Kontakt zu anderen Teams herzustellen und deren Rolle zu verstehen. Dies ist wichtige Voraussetzung um breites organisationales Lernen sicherzustellen, Rückschlüsse auf die eigene Rolle ziehen zu können und letztendlich in der Rolle als Business-Partner differenzierter sichtbar zu werden. Dies spiegelt sich beim vierten Kreislauf insbesondere wider bei der Anforderung und Herausforderung der Kontaktpflege über alle Hierarchieebenen hinweg. Business-Partner sehen diese mehrheitlich als Teil ihres Rollenprofils, während Führungskräfte sie dem Rollenprofil der Business-Partner in deutlich geringerem Maß zuschreiben. Business-Partner sind daher gehalten bei Führungskräften eine stärker ausgeprägte dahingehende Kenntnis anzustreben um dadurch die Grundlage zur Weiterentwicklung des Lernens im Team (team learning) auf Basis gemeinsamer Erkenntnisse und gegenseitiger Einsicht kontinuierlich verbessern zu können. Wegen der bei Führungskräften vorliegenden Einschätzung des Rollenprofils der Business-Partner haben diese die Herausforderung der Überzeugungsarbeit.

In diesem Zusammenhang ist weitere Anforderung und Herausforderung für die Business-Partner das Vorhandensein von sozialer und emotionaler Intelligenz. Hiermit können Business-Partner wechselseitige und damit verbundene organisationsinterne Abhängigkeiten identifizieren, analysieren und letztendlich auch handhaben. Business-Partner haben dies zunächst stärker als bisher als Teil ihres Rollenprofils anzuerkennen; gegenwärtig ist ein nur ein knapp mittleres Ausmaß vorhanden. Nur mit stärkerer Zuschreibung zu ihrem eigenen Rollenprofil können Business-Partner den noch geringen Wert bei Zuschreibung durch die Führungskräfte verbessern. Insgesamt ist so eine Basis für Diskussionen und eine Auseinandersetzung beim Lernen im Team (team learning) zu legen; das Beschäftigen mit relevanten und kritischen Aspekten der anderen Seite wird ebenfalls ermöglicht, tiefere Einblicke und Klarheit über relevante Themen und Aspekte sind zu erzielen. Gleichzeitig lässt sich eine Grundlage schaffen zum Erreichen einer stärkeren Einbindung in den Strategiefindungsprozess, was wiederum von gemeinsamem Nutzen ist. Das von Ulrich beschriebene und von Business-Partnern sehr deutlich angestrebte Ziel kann damit umgesetzt werden.

Es besteht die Möglichkeit, dass im vierten Kreislauf und im Gesamtzusammenhang schon vorher erzielte Fortschritte zur Umsetzung der Ziele des fünften Kreislaufes führen. Für Business-Partner entstehen jedoch auch hier neue Anforderungen und Herausforderungen. Vor allem aufgrund des Rückbezugs auf vorherige Kreisläufe, deren Zusammenhänge und Vernetzungen ist Denken in Systemen beziehungsweise Systemdenken (systems thinking) eine zentrale Anforderung beziehungsweise Herausforderung für Business-Partner im fünften Kreislauf. Um das Denken in Systemen beziehungsweise Systemdenken (systems thinking) entsprechend der Theorie von Ulrich und dem dargestellten Modell umsetzen zu können, haben Business-Partner auch diese fachliche Kompetenz in stärkerem Ausmaß als relevant anzuerkennen und insoweit Fortschritte zu erzielen. Dann kann es Business-Partnern auch gelingen, dass eine größere Anzahl von Führungskräften diese fachliche Kompetenz bei ihnen wahrnimmt und anerkennt.

Auf dieser Grundlage kann zudem die Herausforderung angegangen werden den Entwicklungsprozess zu steuern und die positiven Auswirkungen der Steuerung dieses Prozesses erkennbar werden zu lassen. Zudem schafft das Erkennen eines systematischen Zusammenhangs eine Grundlage und damit notwendige Kompetenzen für die anderen vier Disziplinen, wie dies auch Senge in seiner Theorie beschreibt. Bei der Weiterentwicklung des Denkens in Systemen (systems thinking) besteht für Business-Partner zudem die Notwendigkeit die Herausforderung und die damit verbundenen Anforderungen der komplexen und dynamischen Systemzusammenhänge für beide Seiten ausreichend zu berücksichtigen. Komplexe und dynamische Systemzusammenhänge nehmen mit jedem weiteren höheren Kreislauf zu und erreichen dabei in jedem Fall eine langfristige Dimension. Einflussfaktoren, Einflüsse, Verhältnisse und Entwicklungsrichtungen werden dabei immer komplexer und sind deshalb nicht sofort direkt erkennbar. Führungskräfte sind von der Notwendigkeit der im Modell dargestellten Weiterentwicklung aufgrund der jeweils langfristigeren Perspektive immer schwieriger von der Erfordernis zu überzeugen sich mit dieser Thematik auseinander zu setzen. Für den letztendlich erzielten Erfolg spielen als Grundlage die eigene fachliche Kompetenz und die Überzeugungsarbeit beim Denken in Systemen (systems thinking) eine wichtige Rolle.

Eine systemtheoretische Anforderung und Herausforderung für Business-Partner besteht im Erkennen von Grenzen und dem Umgang damit. Es bedarf der Einsicht, dass sie bei der

Zusammenarbeit vorhanden und zu überwinden sind um unbeabsichtigte Konsequenzen zu verhindern, gemeinsame Lösungen zu finden und um letztendlich das vorgeschlagene Modell umsetzen zu können. Erforderlich sind nicht nur die beschriebene Weiterentwicklung der Zusammenarbeit, das Verständnis der eigenen und der Situation der anderen Seite sowie das interdisziplinäre Wissen, sondern es ist zusätzlich ein Bewusstsein für organisationale Lernprobleme zu entwickeln, was ein Überwinden möglicher Grenzen erleichtern kann.

Aufgrund der dargestellten Daten und der Absicht der Business-Partner, die Theorie von Ulrich umsetzen zu wollen, stellen die organisationalen Lernprobleme „I am my position“ und „the enemy is out there“ keine problematische Situation dar. Business-Partner sind sich der gemeinsamen Herausforderung und darüber bewusst, dass Fachkräftemangel und dessen Entwicklung keinen Anlass dazu bieten, andere wegen einer schlechten Situation zu beschuldigen. Business-Partner sollten jedoch das Bewusstsein besitzen, dass Führungskräfte sie für entstehende qualitative und quantitative Personalengpässe verantwortlich machen können. Business-Partner haben hierauf vorbereitet zu sein und Führungskräfte davon zu überzeugen, dass die Ursache in mangelnder Arbeitsmarktverfügbarkeit liegt.

Wegen der Notwendigkeit sich durch den fortschreitenden Fachkräftemangel auf kontinuierliche Fortschritte in der operativen Zusammenarbeit zu fokussieren, müssen Business-Partner von einem reaktiven zu einem proaktiven Verhalten übergehen und verstärkt eine langfristige Herangehensweise zur Bekämpfung des Fachkräftemangels anstreben. Entwicklungen aus den dargestellten Kreisläufen und notwendige Reaktionen können vorbereitet und gemeinsam angegangen und die dafür notwendigen Maßnahmen eingeleitet werden. Hier liegt eine wichtige Anforderung und Herausforderung vor, da es beide Seiten Überwindung kostet den aktuell vorliegenden Ansatz der Herangehensweise zu verändern. Bei der Planung hat ein gegenseitiger Bezug aufeinander stattzufinden und eine immer langfristige Perspektive ist notwendig. In Folge der Entwicklung des Fachkräftemangels und des dadurch steigenden externen Drucks wird es notwendig, sich von der operativen Ebene zu lösen und langfristige Ziele anvisieren zu können. Für Business-Partner wird hierbei der Zusammenhang mit dem nächsten organisationalen Lernproblem „the fixation on events“ deutlich. Sie haben zu erkennen, dass nicht nur auf einzelne Situationen zu reagieren sondern größerer Zusammenhang herzustellen ist. Damit ist die kurzfristige Zielorientierung zu überwinden, langfristige Ziele werden umsetzbar und die von ihnen angestrebte Rolle und deren Umsetzung zu beiderseitigem Nutzen erreichbar.

Ein weiteres organisationales, in Zusammenhang mit den vorherigen, stehendes Lernproblem, dem sich die Business-Partner stellen müssen, ist „the parable of the boiled frog“. Für Business-Partner muss rechtzeitig erkennbar sein, dass Entwicklung und Auswirkungen des Fachkräftemangels nicht nur operativ kontinuierlich anzugehen sind, sondern frühzeitig eine langfristige, systematische und strukturierte Reaktion zu erfolgen hat – wie sie im Modell dargestellt ist. Durch frühzeitiges Reagieren auf Entwicklung und Auswirkungen des Fachkräftemangels wird verhindert, dass Organisationen langfristig immer größeren Herausforderungen gegenüberstehen. Solche führen zu immer mehr Schwierigkeiten langfristige Veränderungen einzuleiten und erfolgreich umzusetzen.

Eine Verbindung zum nächsten organisationalen Lernproblem, der „delusion of learning from experience“ lässt sich herstellen. Dieses Lernproblem stellt für Business-Partner eine besondere Anforderung und Herausforderung dar; Auswirkungen und Konsequenzen ausbleibenden Handelns haben die dargestellten Folgen für Organisationen und sind bei sich ausweitemdem Fachkräftemangel immer schwieriger zu beheben. Lernen aus Erfahrung wäre im

Entwicklungsprozess zwar möglich, Auswirkungen und Konsequenzen aber bereits schwer umkehrbar. Herausforderung und Anforderung an Business-Partner ist daher, bereits im Vorfeld Verständnis für die Problematik zu haben. Diese Notwendigkeit in Kombination mit dem kaum möglichen Lernen aus Erfahrung erschwert den Business-Partnern die Überzeugungsarbeit bei den Führungskräften.

Für Business-Partner besteht im Hinblick auf die Angaben der Führungskräfte betreffend Anspruch und Interesse zur gemeinsamen strategischen Zusammenarbeit eine Anforderung und Herausforderung im Bereich „myth of the management team“. Führungskräfte zeigen derzeit kein ausgeprägtes Interesse an der Umsetzung des von Business-Partnern angestrebten Modells nach Ulrich; erkennbar wird dies an verschiedenen Werten der Führungskräfte betreffend die Zuschreibung des Rollenprofils der Business-Partner und ihren Angaben zu persönlichen und fachlichen Kompetenzen der Business-Partner, besonders im strategischen Bereich. Im Laufe der Entwicklung und Umsetzung des Modells müssen Führungskräfte Business-Partner stärker als Partner auf Augenhöhe akzeptieren und nicht nur als Dienstleister sehen. Für sie ist auch die Einsicht zu gewinnen, dass Veränderungen im Bereich des Einflussverhältnisses im strategischen Bereich aus Eigennutz zuzulassen ist und sie daher Business-Partnern stärkeren strategischen Einfluss und Mitarbeit gewähren müssen. Bei den Business-Partnern ist hier noch starke Überzeugungsarbeit zur Erreichung dieses Ziels zu leisten; sie haben sich erneut vor Augen zu führen, dass frühzeitig ein gemeinsames Bewusstsein vorhanden sein muss. Eine detaillierte, gezielte und schrittweise Herangehensweise ist notwendig, bei der die Relevanz von Problemen, die gegenwärtigen Bedingungen und die gewünschte Situation beschrieben, Kausalität des Problems verstanden, Gegenmaßnahmen eingeleitet und in einem Plan verankert sowie Nachfolgeprozesse dargestellt werden müssen (Shook, 2009, 30).

Für Business-Partner ergibt sich eine systemtheoretische Anforderung und Herausforderung auch dadurch, dass die Gesamtheit der Lernprobleme zu überblicken und deren Zusammenhang zu erkennen ist. Die Relevanz dieser Anforderung und Herausforderung ist hoch, da diese Grundlage für eine systematische Herangehensweise und damit zur Problemlösung ist. Erneut deutlich wird, dass das Denken in Systemen (systems thinking) und die dafür benötigten Kompetenzen für den Erfolg des dargestellten Modells ebenso zentral sind wie sie für die Umsetzung der angestrebten Ziele eine entscheidende Komponente sind. Business-Partner müssen Systemdenken (systems thinking) aufgrund der Relevanz für den Erfolg und die Umsetzung des Modells in stärkerem Maß als bisher als wichtige fachliche Eigenschaft zur Bewältigung der eigenen Aufgaben anerkennen und ihre fachlichen Kompetenzen in diesem Bereich erweitern. Unter dieser Voraussetzung wird die Erkenntnis möglich, dass organisationale Lernprobleme sofern erforderlich nicht nur nacheinander, sondern auch gemeinsam angegangen und durchlaufen werden müssen. Da Anpassungen an sich verändernde Situationen vorgenommen werden müssen ist Systemdenken (systems thinking) für Business-Partner relevant. Hierbei sind die Auswirkungen der sich verändernden Situation in verschiedenen Bereichen des Systems zu erkennen. Bei den notwendigen und vorzunehmenden Anpassungen spielt Systemdenken (systems thinking) eine wichtige Rolle um die angestrebten Ziele auch erreichen zu können. Das dargestellte System bietet hierzu eine wichtige Grundlage. Erforderlich ist allerdings, dass das System in seiner Gänze und Komplexität auf einer Ebene des Meta-Systemdenkens verstanden und durchdrungen wird.

3.4.6. Anforderungen und Herausforderungen für Führungskräfte im Geschäftsbereich

Wie im vorherigen Kapitel bei den Business-Partnern wird bei den sich für Führungskräfte im Geschäftsbereich ergebenden Anforderungen und Herausforderungen im Entwicklungsprozess der dargestellten einzelnen Kreisläufe und den fünf Disziplinen vorgegangen. Anschließend wird eingegangen auf organisationale Lernprobleme und damit auf den Transparenzgrad des Erkennens von Grenzen auf der Seite der Führungskräfte.

Führungskräfte spüren im ersten Kreislauf die Auswirkungen, die sich durch den Fachkräftemangel im qualitativen und quantitativen Bereich ergeben und zu negativen Konsequenzen in der operativen Arbeit führen. Bei der Disziplin Selbstschulung und Persönlichkeitsentwicklung (personal mastery) besteht für Führungskräfte besonders die Anforderung und Herausforderung, die Glaubwürdigkeit der Darstellung des Fachkräftemangels durch die Business-Partner nachzuvollziehen. Zudem haben sie zu der Feststellung zu gelangen, dass die Ursachen des Fachkräftemangels in der Organisation und dessen negative Folgen in der operativen Arbeit nicht auf unzureichender Bemühung und unzureichendem Einsatz der Business-Partner und der gesamten Personalabteilung basieren. Erforderlich ist, dass Führungskräfte auch die Entwicklung des Fachkräftemangels und die sich daraus ergebenden Konsequenzen verstehen. Selbstschulung und Persönlichkeitsentwicklung (personal mastery) ermöglichen es ihnen zu erkennen, dass sie ihre eigenen Kompetenzen einzusetzen haben um mit dem vorhandenen Personal ihre eigenen Ziele bestmöglich zu erreichen.

Ebenso wie bei den Business-Partnern wird hier der Übergang zur zweiten Disziplin erkennbar; nach der gewonnenen Einsicht muss eine Veränderung der mentalen Modelle (mental models) erfolgen. Führungskräfte haben anzuerkennen, dass Fachkräftemangel und seine Entwicklung und Auswirkungen nicht nur eine Herausforderung für Business-Partner ist, sondern dass auch sie sich als Betroffene dieser Thematik annehmen müssen. Führungskräfte haben sich von den Business-Partnern überzeugen zu lassen, dass der fortschreitende Fachkräftemangel zunehmend auch eine Anforderung und Herausforderung für sie selbst ist.

Weitere Anforderung und Herausforderung für Führungskräfte ist, dass sie ihr eigenes Wissen an Business-Partner weiterzugeben haben und zusätzlich verstärkt und in immer größerem Ausmaß dazu bereit sein müssen sich interdisziplinäres Verständnis, Wissen und Kompetenzen aus dem Bereich der Business-Partner zur Reduzierung der Auswirkungen des Fachkräftemangels anzueignen.

Weiter ist die Einsicht erforderlich nur mit Business-Partnern gemeinsam in der Lage sein die Auswirkungen bestmöglich zu begrenzen. Die Entwicklung eines anderen Bildes über Aufgaben und Ausmaß des Rollenprofils der Business-Partner ist bei den Führungskräften zu entwickeln. Gegenwärtig ist im Hinblick auf die derzeitige Zuschreibung von Aktivitäten und Aufgaben zum Rollenprofil der Business-Partner eine solche Entwicklung nur bedingt vorhanden. Eine Veränderung bei der Rollenzuschreibung schafft die Basis um die weiteren Schritte des Modells umsetzen zu können. Sie ist damit Kernanforderung und Kernherausforderung, weil die von Business-Partnern angestrebte Entwicklung nur durch Einsicht bei den Führungskräften zum gemeinsamen Nutzen führen kann. Diese haben um eine solche Entwicklung zu erreichen offen für die Kommunikation mit den Business-Partnern zu sein. Dadurch ist basierend auf Kompetenzaustausch und zunehmendem interdisziplinären Wissen eine gemeinsame Lösungs beziehungsweise Herangehensweise an die Problematik und die Auswirkungen des

Fachkräftemangels zu finden. Die Wahrnehmung sowohl der eigenen als auch der Fremdinteressen und gegenseitiges Verständnis der verschiedenen Positionen spielen hier eine wichtige Rolle.

Auf dieser Grundlage kann im dritten Kreislauf zu beiderseitigem Nutzen eine gemeinsame Vision (shared vision) mit den Business-Partnern entstehen. Von den Führungskräften ist dabei anzuerkennen, dass Business-Partner verlässliche und glaubwürdige Partner sind und sie zunehmend notwendiger und gleichberechtigter Partner werden, mit dem sie zur Reduzierung der Auswirkungen des Fachkräftemangels zusammenarbeiten müssen. Gefordert ist Bereitschaft zur Offenheit gegenüber einer gemeinsamen Vision (shared vision) für die Zukunft mit gemeinsam angestrebten Zielen und gemeinsamer Verantwortung für Fachkräftemangel und Personal insgesamt. Führungskräfte müssen erkennen, dass sie ihren Teil zum generativen Lernen und zur lernenden Organisation beizutragen haben, wovon sie auch selbst profitieren können. Es besteht die Anforderung und Herausforderung für Führungskräfte ein Gemeinschaftsgefühl zu entwickeln um sich den auf sie und die Business-Partner zukommenden neuen Aufgaben und Rollen stellen und diese gemeinsam bewältigen zu können. Von neuen Ansprüchen, Rollen, Aufgaben und Zielen der Business-Partner müssen sie sich überzeugen lassen, Offenheit gegenüber den Business-Partnern ist notwendig. Die dargestellten Werte und die bisherige Entwicklung legen den Schluss nahe, dass der im Modell angestrebte Fortschritt von Seiten der Führungskräfte nicht zu erwarten ist. Die starke Zuschreibung der Führungskräfte betreffend die Teamfähigkeit der Business-Partner lässt vermuten, dass durch Zusammenarbeit eine Einsicht der Führungskräfte gelingen kann; sie sind mehrheitlich von der Teamfähigkeit der Business-Partner als wichtige Grundlage für die weitere Entwicklungsmöglichkeit überzeugt. Damit muss bei Führungskräften die Einsicht einhergehen, dass Übernahme von Verantwortung, neue Arbeitsinhalte und Ziele, Zusammenbringen unterschiedlicher Interessen von Personen und Personengruppen sowie die Akzeptanz für andere Sichtweisen drei wichtige Bestandteile des Rollenprofils der Business-Partner sind.

Zu diesem Zeitpunkt und im weiteren Verlauf der Entwicklung müssen Führungskräfte zudem zur Überzeugung gelangen, dass langfristige und strategische Zusammenarbeit mit Business-Partnern immer notwendiger wird um die Auswirkungen des Fachkräftemangels auch langfristig reduzieren zu können. Für Führungskräfte ist dies eine besondere Anforderung und Herausforderung, da sie tendenziell eher an kurzfristigeren Zielen in der operativen Arbeit orientiert sind und besonders im Bereich Personalmanagement nur bedingt langfristige Ziele verfolgen.

Gelingt diese Einsicht kann auf dieser Grundlage ein Übergang in den vierten Kreislauf und damit für die Anforderungen und Herausforderungen der Führungskräfte betreffend das Lernen im Team (team learning) entstehen. Erforderlich ist dabei ein solides Vertrauensverhältnis zwischen Business-Partnern und Führungskräften. Vergleichbar mit der Situation der Business-Partner wird es für die Führungskräfte möglich durch gemeinsame Ausrichtung Synergieeffekte zu erzielen; dabei ist jedoch als Basis ein zunehmendes und sich stetig weiterentwickelndes interdisziplinäres Verständnis erforderlich. Auch bei Führungskräften besteht die Notwendigkeit einzusehen, dass gemeinsame Resultate anzustreben sind und den Auswirkungen des Fachkräftemangels mit großem Interesse entgegenzuwirken ist. Weiter haben sie die Erkenntnis zu erlangen, dass Business-Partner Abhängigkeiten in der Organisation identifizieren, analysieren und handhaben können und dadurch auch für sie selbst ein Nutzen entsteht; sie haben auch die Eignung der Business-Partner hierfür im Hinblick auf deren verzweigte Kontakte anzuerkennen. Die

dargestellte Datenlage zeigt, dass Business-Partner Führungskräfte hiervon zunächst überzeugen müssen. Ersichtlich wird erneut die Anforderung und Herausforderung an die Führungskräfte offen zu sein für neue Aufgaben und neue Tätigkeitsfelder der Business-Partner und dies zu akzeptieren. Nur auf dieser Basis kann bei Führungskräften ein Lernen im Team (team learning), ein neues und erweitertes eigenes sowie ein fremdes Rollenverständnis und der Kontakt zu anderen Teams entwickelt werden; ein breit angelegtes organisationales Lernen wird hierdurch ermöglicht.

Notwendig ist dabei das Bewusstsein der Führungskräfte, dass die Pflege von Kontakten der Business-Partner über mehrere Hierarchieebenen hinweg für organisationales Lernen eine zentrale Rolle spielt und daher ein wichtiger Bestandteil des Rollenprofils der Business-Partner zur Erfüllung der neuen Aufgaben darstellt. Bisher ist bei Führungskräften diese Einschätzung nur in einem noch geringen Maß vorhanden. Für Führungskräfte stellt in diesem Kreislauf Akzeptanz und stärkere Einbindung der Business-Partner in den strategischen Prozess und die strategische Entscheidungsfindung eine weitere Herausforderung und Anforderung dar. Daneben besteht für die Führungskräfte die Anforderung und die Herausforderung, Business-Partner zunehmend als gleichwertige Partner auf Augenhöhe und damit weniger als Dienstleister zu sehen; hier liegt ein neuer und zentraler Bestandteil des Entwicklungsprozesses. Für Führungskräfte wird erforderlich sein wahrzunehmen, dass sie den strategischen Prozess nicht mehr wie bisher dominieren können, sondern die Business-Partner im Hinblick auf den Fachkräftemangel stärker einbinden müssen um den strategischen Prozess langfristig erfolgreich gestalten zu können.

Im fünften Kreislauf setzt sich diese Anforderung und Herausforderung beim Denken in Systemen (systems thinking) fort mit zunehmenden Schwierigkeiten aufgrund der Vernetzung. Führungskräfte haben verstärkt offen zu sein zur Anerkennung der gemeinsamen strategischen Entwicklung des Business-Partnerings. Eine zunehmend relevante Rolle spielt die Kombination der Organisationsbereichsstrategie mit personalspezifischen Voraussetzungen und Notwendigkeiten und damit der Personalstrategie insgesamt. Zur Umsetzung des vorgeschlagenen Modells befassen sich Führungskräfte im Rahmen des Optimierungsprozesses derzeit nur unzureichend mit diesen notwendigen Änderungen; dies gilt vor allem hinsichtlich Transparenz und Optimierung von Prozessen sowie der Anpassung der Alt-Organisation bei Prozessschnittstellen, Rollen und Verantwortlichkeiten.

Anforderungen und Herausforderungen ergeben sich für Führungskräfte weiter im Bereich „Formulierung von Anforderungen an die Rolle der Business-Partner“, da sie sich auch hiermit nur bedingt beschäftigen. Entwicklungsnotwendigkeit besteht in diesem Bereich trotz der von Führungskräften in sehr stark ausgeprägtem Ausmaß gesehenen Unterstützung der Business-Partner bei Entwicklung und Monitoring der Personalstrategie. Für Führungskräfte ist in diesem Kreislauf und im Gesamtsystem Kernanforderung und Kernherausforderung anzuerkennen, dass der Fachkräftemangel nach der dargestellten Entwicklung deutliche Konsequenzen für die operative Arbeit in kurz-, mittel- und besonders langfristiger Perspektive haben wird. Führungskräfte werden einsehen müssen, dass Fachkräftemangel ein kritischer Systemfaktor wird und den Erfolg der eigenen Arbeit begrenzt. Er ist auch limitierender Faktor und kann ansonsten erreichbare organisatorische Ziele und Strategien verhindern.

Durch Nutzen von Systemdenken (systems thinking) und mit systematischem Verständnis ist es Führungskräften möglich zur Einsicht zu gelangen, dass strategische Zusammenarbeit für einen langfristigen Erfolg der Organisation notwendig ist und dabei auch die anderen vier Disziplinen anzuwenden sind. Weitere Anforderung und Herausforderung in diesem Zusammenhang ist

Business-Partnern durch eine gemeinsame Vision (shared vision) Zusammenarbeit zu ermöglichen und sie in die Lage zu versetzen ihre neuen Aufgaben, Rollen und ihr Rollenprofil umsetzen zu können. Das Anerkennen des Fachkräftemangels als systemkritischen Faktor durch die Führungskräfte ist hierfür Voraussetzung. Weiter haben sie trotz der bereits hohen Zufriedenheit mit der Arbeit der Business-Partner zu akzeptieren beziehungsweise davon überzeugt zu sein, dass diese in der Lage sind noch darüber hinausgehende Leistungen zu erbringen und Ziele zu erreichen; auch für sie selbst ergibt sich daraus Nutzen. Aufgezeigt wird damit, dass auch für Führungskräfte die Kombination aller fünf Disziplinen nötig ist um erfolgreich sein zu können.

Auch Führungskräften müssen bestehende organisationale Lernprobleme bewusst werden. Sie haben ebenso wie die Business-Partner zu erkennen, dass „I am my position“ überwunden werden muss. Dass der Fachkräftemangel nicht nur ein Problem der Business-Partner und damit der Personalabteilung ist, sondern sie auch selbst direkt davon betroffen sind, haben Führungskräfte anzuerkennen. Sie haben Verständnis und Bewusstsein dafür zu entwickeln, dass nur eine gemeinsame Herangehensweise, eine gemeinsame Reaktion unter Zusammenarbeit mit den Business-Partnern sowie gemeinsame Verantwortung zu einer Reduktion der Auswirkungen des Fachkräftemangels führen; bewusst machen müssen sie sich hier auch das zweite mögliche organisationale Lernproblem „the enemy is out there“. Sie können Business-Partner und Personalabteilung nicht für einen qualitativen und quantitativen Fachkräftemangel verantwortlich machen. Zudem muss Führungskräften bewusst werden, dass Personalmanagement zwar primär eine Aufgabe der Business-Partner und der gesamten Personalabteilung ist, sie sich dieser Thematik allerdings nicht verschließen können. Hier haben sie sich vor allem aus Eigennutz und auch zur Reduktion der dargestellten Auswirkungen verstärkt einzubringen. Wichtige Grundlage hierfür ist, dass sie sich von den Business-Partnern bezüglich der Situation und der weiteren Entwicklung des Fachkräftemangels überzeugen lassen und die sie betreffende Herausforderung anerkennen. Die dargestellten Daten und deren Interpretation verdeutlichen, dass Führungskräfte gegenwärtig eher kurzfristig orientierte Ziele verfolgen.

Eine besondere Anforderung und Herausforderung ist für Führungskräfte weiter anzuerkennen, dass zur Reduktion der Auswirkungen des Fachkräftemangels von einer reaktiven Verhaltensweise zu einer proaktiven und langfristigen Reaktion überzugehen ist. Zu verhindern ist das organisationale Lernproblem „illusion to take charge“. Hinzukommen muss, dass Führungskräfte mit Business-Partnern gemeinsam eine längerfristig orientierte proaktive Reaktion unterstützen. Führungskräfte haben ihren Beitrag zu leisten um die zur Erreichung dieses Ziels notwendigen Maßnahmen einzuleiten. Sie müssen frühzeitig erkennen, dass Zeit benötigt wird um Maßnahmen einzuleiten, umzusetzen und erste Fortschritte zu erzielen.

Während der vorher beschriebenen Entwicklung sind Führungskräfte der Problematik „fixation on events“ ausgesetzt. Um einen größeren Zusammenhang zu erreichen, sind Probleme zu lösen und die Gesamtproblematik zu erkennen um sich davon lösen zu können. Auch bei möglichen Entwicklungsproblemen und bei Auftreten bestimmter, an einzelnen Vorkommnissen festzumachender negativer Ereignisse haben Führungskräfte die neue Rolle, das neue Rollenprofil und die damit verbundenen Aufgaben der Business-Partner zu sehen und sie wie im Modell beschrieben zu unterstützen. Teil der Anforderung und Herausforderung ist für sie dabei die Entwicklung einer gewissen Frustrationstoleranz. Zeit wird benötigt zur Umsetzung der notwendigen Maßnahmen und zum Erreichen erster Erfolge. Auch bei den Führungskräften muss ebenso wie bei den Business-Partnern das Bewusstsein vorhanden sein, dass sich der

Fachkräftemangel zu einer langfristigen Herausforderung entwickeln wird. Insoweit kann nicht nur kontinuierlich reaktiv reagiert werden, eine proaktive Herangehensweise ist erforderlich. Voraussetzung ist auch bei den Führungskräften die Einsicht, dass eine systematische und strukturierte Herangehensweise erfolgen muss um sich langfristig auf die Entwicklung des Fachkräftemangels vorzubereiten und nicht nur auf die gegenwärtige Situation reagiert werden kann.

Ebenso wie bei Business-Partnern lässt sich bei Führungskräften ein deutlicher Bezug zu der „delusion of learning from experience“ herstellen. Auch auf der Seite der Führungskräfte ist das Verständnis erforderlich, dass Lernen aus Erfahrung zur Reduktion der Auswirkungen des Fachkräftemangels nur bedingt nutzbar ist zu langfristiger Herangehensweise und zur Entwicklung einer Strategie; dieses kann nur in die Entwicklung der Strategie eingehen. Dabei ergibt sich jedoch die Gefahr, dass wegen der benötigten Zeit zur Umsetzung der notwendigen Reaktionen die Auswirkungen des Fachkräftemangels nicht in dem Maße reduziert werden können, wie dies bei früherer Reaktion möglich gewesen wäre. Für Führungskräfte entsteht die Anforderung und Herausforderung, in der Lage zu sein die Auswirkungen anhand einer systematischen Herangehensweise entweder selbst zu erkennen oder sich von Business-Partnern überzeugen zu lassen. In beiden Fällen besteht für sie die weitere Anforderung und Herausforderung, sich mit Hilfe bisher gemachter Erfahrungen und durch Anwenden systematischen Denkens (systems thinking) unter Berücksichtigung der weiteren Entwicklung des Fachkräftemangels die zukünftigen Auswirkungen bewusst zu machen.

Ebenso wie Business-Partner dürfen Führungskräfte nicht dem „myth of the management team“ verfallen. Wie diesen muss auch ihnen bewusst sein beziehungsweise werden, dass nur eine gemeinsame Strategie, neues Rollenverständnis und eine neue Form der Zusammenarbeit beider Seiten mit beschriebenen Verantwortlichkeiten und Aufgaben zur Reduzierung der Auswirkungen des Fachkräftemangels führen und nur gemeinsam der limitierende Faktor für den Organisationserfolg behoben werden kann. Auch hier beinhaltet ebenso wie bei den Business-Partnern diese Anforderung und Herausforderung für die Führungskräfte die systematische Einsicht und das Bewusstsein für die übrigen sechs zuvor beschriebenen organisationalen Probleme. Wichtig ist, dass die Führungskräfte die Gesamtheit der Lernprobleme überblicken und deren Zusammenhänge erkennen. Zur erfolgreichen Umsetzung des Modells und der darin angestrebten Ziele liegt in dieser Anforderung und Herausforderung eine zentrale Komponente. Deutlich wird, dass auch Führungskräfte organisationale Lernprobleme ebenfalls soweit nötig nicht nur nacheinander, sondern gleichzeitig durchlaufen müssen; ein Rückbezug einzelner organisationaler Probleme ist hierbei möglich. Ebenso wie Business-Partner müssen auch Führungskräfte erkennen, dass auf sich verändernde Situationen zu reagieren ist und notwendige Anpassungen und Reaktionen vorzunehmen sind. Auch sie müssen nicht nur das vorgeschlagene Entwicklungsmodell und das dahinterstehende System verstehen, sondern zu notwendigen Anpassungsreaktionen aufgrund einer sich verändernden Situation bereit sein.

4. Resümee

4.1 Den Fachkräftemangel als Herausforderung und Chance sehen

Die dargestellte Entwicklung und die damit einhergehenden Auswirkungen des Fachkräftemangels im MINT-Bereich stellen für in diesem Bereich tätige Organisationen eine große Herausforderung dar. Sie bietet allerdings auch die Möglichkeit Ulrichs Theorie schrittweise stärker umzusetzen. Von beiden Seiten kann diese Chance jedoch nur bei Anstreben einer systematischen Orientierung und einer systematischen Herangehensweise genutzt werden. Umsetzung muss dann mit entsprechenden Maßnahmen und Kompetenzentwicklungen erfolgen. Führungskräfte und Business-Partner haben sich bewusst zu machen, dass zur Reduktion der Auswirkungen des Fachkräftemangels intensive Zusammenarbeit von beiden Seiten anzustreben ist. In der dargestellten Entwicklung sind allerdings auch komplexe und dynamische Systemzusammenhänge vorhanden. Dynamik ist aufgrund der Entwicklung des Fachkräftemangels und seinen Folgen vorhanden. Die Komplexität nimmt durch das Ausmaß des Fachkräftemangels von Kreislauf zu Kreislauf und durch mögliche Veränderungen der Situation zu. Ursächlich ist besonders die mit jedem Kreislauf zunehmende immer längerfristige Dimension. Zusätzlich sind jeweils weitere Einflussfaktoren, Einflüsse, Verhältnisse und Entwicklungsrichtungen zu erkennen. Im dargestellten Modell benötigen sie einen immer längeren Zeitraum um sichtbar zu werden. Auftretende Auswirkungen und Konsequenzen können nicht in jedem Fall spezifischen Handlungen und Reaktionen zugewiesen werden, was insbesondere bei den dargestellten Grenzen zwischen Kreisläufen der Fall sein kann. Durch Verzögerungen kann das Zuordnen der Auswirkungen und Konsequenzen zu spezifischen Handlungen und Reaktionen erschwert werden; solche können abhängig von der individuellen Situation einer Organisation an verschiedenen Stellen und mit verschiedener zeitlicher Dauer auftreten. Sofern sie komplex sind, wird das Herstellen der Verbindung zwischen Reaktion und Auswirkung erschwert.

Zusammenarbeit auf der Basis von gegenseitigem Verständnis und besonders interdisziplinäres Wissen sind zur Überwindung von Grenzen und zum Erarbeiten gemeinsamer Lösungen dienlich; Unterstützung bietet hier der externe Druck durch den Fachkräftemangel, der besonders auf die dargestellten Kreislaufbestandteile und auch insgesamt auf das Gesamtsystem einwirkt. Der Systemtheorie folgend führt stärkerer Druck zu stärkeren Reaktionen innerhalb eines Systems. Je stärker der externe Druck ist, desto stärker wird auch der Druck zur Zusammenarbeit, stärker wahrgenommen wird ebenso die Notwendigkeit zur Reduzierung der Auswirkungen des Fachkräftemangels. Voraussetzung dafür ist allerdings, dass schnelle Erfolge im ersten Kreislauf nicht zu sinkender Relevanz der Thematik bei den Business-Partnern und beziehungsweise oder den Führungskräften führt. In diesem Fall könnten frühe Erfolge und zunächst nachlassender Druck späteren Erfolg wegen unzureichender Reaktionen verhindern. Sinkt die Relevanz der Thematik nicht, kann beiden Seiten trotz dynamischer Komplexität im Gesamtsystem bewusst werden, dass Verbesserungen in späteren Kreisläufen auch positive Auswirkungen auf vorherige Kreisläufe haben und hier ein Rückbezug existiert. Zudem wird erkennbar, dass jeder Kreislaufbestandteil innerhalb eines Kreislaufes sowohl Ursache als auch Wirkung sein kann.

Unter Berücksichtigung dieser Aspekte haben sich Business-Partner bewusst zu machen, dass der Fachkräftemangel und dessen prognostizierte Entwicklung nur dann eine Chance zur Verbesserung des Business-Partnerings bietet, wenn die Entwicklung vom Dienstleister mit Kundenservice zum strategischen Partner auf Augenhöhe erfolgt. Führungskräfte haben zu erkennen, dass der

Fachkräftemangel ein Ausmaß erreicht hat beziehungsweise erreichen wird, welches strategische Zusammenarbeit und deren kontinuierliche Weiterentwicklung für den langfristigen Erfolg der Organisation notwendig werden lässt; dies haben sie auch als strategische Herausforderung anzuerkennen. Business-Partner und Führungskräfte haben sich gemeinsam über Problemarchetypen und Lösungsarchetypen im Klaren zu sein um den Fachkräftemangel als Chance nutzen zu können; dies versetzt sie in die Lage, Grenzen transparent zu machen und Verzögerungen (delays) zu verkürzen.

Bei allen fünf dargestellten Kreisläufen findet der von Wolstenholme vorgeschlagene Problemarchetyp der relativen Leistung und der dafür vorgeschlagene Lösungsarchetyp Anwendung; alle fünf sind mindestens zunächst sich selbst verstärkende Kreisläufe (self-enforcing loops). Zu beachten ist allerdings, dass bei diesem Beispiel nicht den theoretischen Annahmen der Systemtheorie gefolgt werden kann. Bei dieser kann ein Ziel nur auf Kosten eines anderen erreicht werden, wodurch insgesamt ein Nullsummenspiel vorliegt. Weiter kann nach dieser Theorie die beabsichtigte Konsequenz gegenüber der unbeabsichtigten Konsequenz nur einen relativen Vorteil erzielen, mit einem Verlust auf der Gegenseite. Im dargestellten Modell ist dies jedoch nicht der Fall. Zumindest langfristig profitieren beide Seiten von der im Modell dargestellten Entwicklung. Bei Führungskräften kommt es im Vergleich zu Business-Partnern im Verlauf und damit zumindest im kurzfristigen sowie eventuell auch im mittelfristigen Bereich zu sinkendem Einfluss im strategischen Bereich. Im Modell vergrößern sich der strategische Bereich der Business-Partner und die beschriebene fortschreitende Entwicklung. Business-Partner gewinnen an strategischem Einfluss, wodurch sich letztendlich auch hier zumindest im kurzfristigen sowie gegebenenfalls im mittelfristigen Bereich ein Nullsummenspiel ergibt. Verläuft das Modell wie dargestellt und wird entsprechend umgesetzt, ergeben sich für die erzielten Ergebnisse, für die Organisation als Ganzes und auch für beide Seiten positive Effekte. Hierdurch entsteht letztendlich kein Nullsummenspiel. Diese Situation beschreibt Wolstenholme in seinen Problemarchetypen und dem dazugehörigen Lösungsarchetyp im Bezug auf Entwicklung und Reaktion dergestalt, dass der anfängliche Erfolg einer Seite immer weiter auf Kosten der anderen Seite geht. Hier bedeutet dies, dass der zunehmende Einfluss der Business-Partner ab dem ersten Kreislauf dazu führt, dass diese im Vergleich zu Führungskräften an strategischem Einfluss gewinnen, die Führungskräfte strategischen Einfluss verlieren beziehungsweise diesen abgeben müssen. Nach Ulrichs Modell streben auch Business-Partner diese Entwicklung an, mit dem Ziel sich bis zum Partner auf Augenhöhe zu entwickeln. Diese angestrebte Situation der Gleichberechtigung beider Seiten entspricht der von Wolstenholme im Lösungsarchetyp vorgeschlagenen Einführung des Balancing Loops. Dabei ist eine weitere Entwicklung über den Zustand der Gleichberechtigung hinaus verbunden mit einer noch weitergehenden strategischen Ausweitung der Business-Partner weder gewünscht noch sinnvoll. Die von Wolstenholme vorgeschlagene Einführung einer neutralen Kontrollinstanz ist jedoch nicht notwendig, weil der Theorie von Ulrich folgend Business-Partner eine über den Zustand der Gleichberechtigung hinausgehende Entwicklung nicht anstreben; ein solches Bestreben würde die Gesamtsituation einer Organisation insgesamt wieder verschlechtern. Um die Herausforderung des Fachkräftemangels und dessen Entwicklung als Chance zur stärkeren Umsetzung von Ulrichs Theorie nutzen zu können, sind die elf von Wolstenholme beschriebenen visuellen Metaphern zum Erkennen des Transparenzgrades der Grenzen und den dahinterstehenden unbeabsichtigten Konsequenzen notwendig und relevant. Auf beiden Seiten kann Erkennen des Transparenzgrades und der unbeabsichtigten Konsequenzen unterschiedlicher

Ausprägung sein; gleiches gilt für verschiedene Organisationen. Eine solche unterschiedliche Ausprägung kann sich durch verschiedene Faktoren ergeben, beispielsweise den individuellen Auswirkungen des Fachkräftemangels, dem Verhältnis und der Zusammenarbeit beider Seiten sowie dem interdisziplinären Verständnis. Wegen der verschiedenen Faktoren und deren Einflüsse zueinander und in Folge der individuellen Situationen innerhalb einzelner Organisationen ist es nicht möglich mit den von Wolstenholme beschriebenen Metaphern pauschal alle Möglichkeiten darzustellen. Die beschriebenen Daten und deren Interpretation legen allerdings die Annahme nahe, dass Business-Partner im Hinblick auf die bei ihnen bestehende Absicht der Weiterentwicklung eine visuell höhere Metapher haben als Führungskräfte. Für Business-Partner besteht aber die Herausforderung zunächst selbst eine visuell höhere – und im Idealfall die elfte – Metapher erreichen zu müssen; nur dann sind sie in der Lage, die im Modell beschriebenen Handlungen, Entwicklungen und letztendlich auch das Ziel umsetzen zu können. Wie in der Systemtheorie beschrieben vermögen Business-Partner diese Situation zu erkennen und dementsprechend zu handeln. Auf dieser Basis und mit dem im Modell aufgezeigten Vorgehen und Handeln wird es Führungskräften gleichfalls ermöglicht eine höhere Ebene der visuellen Metaphern und Einsicht zu erlangen. Dies wiederum ist eine wichtige Grundlage um höhere Kreisläufe des dargestellten Modells und damit das gesamte Modell und dessen Ziele umsetzen zu können. Der Fachkräftemangel und dessen Entwicklung liefern für die Führungskräfte einen Ansatzpunkt zum Erzielen einer solchen tieferen Einsicht, was auch von den Business-Partnern genutzt werden muss. Durch Weiterentwicklung der Führungskräfte bei visuellen Metaphern kann in späteren Kreisläufen die notwendige Grundlage dafür gelegt werden sich auf immer langfristige Ziele zu fokussieren. Schneller wird dann auch die Einsicht möglich, dass ein zu spätes Erkennen der Situation, der langfristigen Auswirkungen des Fachkräftemangels und mangelndes Bewusstsein für den zur Umsetzung benötigten langen Zeitraum immer strategischerer Aufgaben letztendlich zum zu späten Erkennen von Konsequenzen und Auswirkungen für die Organisation führen kann. Der Fachkräftemangel stellt damit nicht nur für Business-Partner sondern auch für Organisationen als Ganzes eine wichtige Herausforderung dar. Sofern diese wie beschrieben angegangen wird, bietet sie gleichzeitig auch eine große Chance. Eine wichtige Anforderung und Herausforderung für Business-Partner ist dabei Führungskräfte von der Notwendigkeit engerer Zusammenarbeit zu überzeugen und eine tiefe visuelle Einsicht nach Wolstenholmes Theorie zu erzielen.

4.2. Neue Herausforderungen für den Bereich Business-Partnering

Auch wenn die Reduktion des Fachkräftemangels eine zentrale Aufgabe für Politik und Bildungswesen ist, müssen sich Organisationen besonders intensiv mit dieser Problematik auseinandersetzen. Sie profitieren zwar von den Maßnahmen der Politik und im Bereich des Bildungswesens, haben jedoch selbst auch ihr Personalmanagement und die Zusammenarbeit zwischen Business-Partnern und Führungskräften zur Reduzierung der Auswirkungen des Fachkräftemangels zu nutzen; besonders gilt dies – wie dargestellt – für die im MINT-Bereich tätigen Organisationen. Der Fachkräftemangel, dessen Entwicklung, die sich ergebenden Folgen und Auswirkungen sind besonders im MINT-Bereich eine große Herausforderung, die weder von Business-Partnern noch von Führungskräften ignoriert werden darf. Sie müssen sich beide gemeinsam intensiv dieser zentralen Herausforderung annehmen und diese angehen. Auch

Business-Partner haben sich den dargestellten Herausforderungen zu stellen. Sie ergeben sich für sie im und durch den systemtheoretischen Ansatz besonders im Bereich der Entwicklung der engeren Zusammenarbeit mit Führungskräften und der insoweit notwendigen Überzeugungsarbeit. Damit wird über die operative Ebene und über die Entwicklung im Kompetenzaustausch und der interdisziplinären Zusammenarbeit – und damit über die Kreisläufe eins und zwei – hinausgegangen.

Für Business-Partner sind Fortschritte in allen fünf von Senge beschriebenen Teildisziplinen zu erreichen. Im Bereich Selbstschulung und Persönlichkeitsentwicklung (personal mastery) betrifft dies das Aufbauen von Kompetenzen um sich weiterentwickeln zu können, dies gilt vor allem für Aufbau und Entwicklung strategischer Kompetenz; hierzu ist zunächst allerdings eine Weiterentwicklung im Bereich des Verständnisses und der interdisziplinären Kompetenz erforderlich verbunden mit dem Verständnis für Vision und Ziel. Im Laufe des Entwicklungsprozesses darf das Ziel durch Zurückgehen der kreativen Spannung jedoch nicht herabgesetzt werden. Zur Verhinderung dessen und unbeabsichtigter Konsequenzen haben Business-Partner eine Willensstärke zu entwickeln, die sicherstellt, dass Vision und Ziel nicht reduziert werden. Eine solche Willensstärke trägt dazu bei, dass Business-Partner in der Lage sind, schlechte Nachrichten zu kommunizieren, zu überbringen und zu erläutern und damit auch eine Reduktion der Vision und des Ziels zu verhindern.

Zur erfolgreichen Umsetzung des vorgeschlagenen Modells hat auch im Bereich Mentale Modelle (mental models) eine notwendige Kompetenzerweiterung zu erfolgen. Business-Partner müssen sich stärker darüber bewusst sein beziehungsweise werden, dass gesehene Zusammenhänge auf Basis von Selbstschulung und Persönlichkeitsentwicklung (personal mastery) stärker in mentale Modelle (mental models) zu übertragen sind; Voraussetzung hierfür ist eine ausgeprägtere Selbsteinsicht. Mentale Modelle (mental models) ermöglichen, dass durch den Fachkräftemangel andere Ansichten eingebracht und sie überzeugend dargestellt werden können; mit ihrer Hilfe können weiter Verhalten und Vision besser kommuniziert und verstanden werden, Abweichungen sind leichter zu erkennen. Treten diese ein wird eine Lösungsfindung durch intensive Zusammenarbeit und mentale Modelle (mental models) ermöglicht beziehungsweise erleichtert, jedoch nur unter der Voraussetzung, dass Business-Partner in der Lage sind, mentale Modelle (mental models) deutlich und nachvollziehbar darzustellen, Aspekte der Eigen- und Fremdwahrnehmung sind dabei zu hinterfragen und zu berücksichtigen. Wichtig ist für Business-Partner dabei zu erkennen, dass und wo kritische Aspekte mentaler Modelle (mental models) relevante Einflüsse haben.

Aufgrund der dargestellten Daten sind im dritten Kreislauf vor allem im Bereich gemeinsame Visionen (shared visions) Fortschritte zu erzielen. Hier ist ein deutliches Verbesserungspotential vorhanden, das es zu nutzen gilt. Für diese im Hinblick auf die dargestellten Zahlen zentrale Herausforderung im Gesamtsystem sind Business-Partner in den Bereichen Überzeugungsarbeit und besonders bei Kommunikation und Datenbasis gefordert. Hilfreich für sie ist, wenn Führungskräfte ihre Teamkompetenz anerkennen; dies ist eine wichtige Grundlage für eine gemeinsame Vision (shared vision).

Basierend auf den dargestellten und notwendigen Entwicklungen im Bereich der gemeinsamen Vision (shared vision) muss eine gemeinsame Herangehensweise anvisiert und entwickelt werden. Im dargestellten Modell und den darin enthaltenen Prozessen muss sich diese Herangehensweise besonders in der Rollenzuschreibung widerspiegeln. Ulrichs Theorie und dem dargestellten Modell folgend sind Entscheidungen insgesamt stärker im Team zu treffen. Voraussetzung hierfür

sind gemeinsames und gegenseitiges Verständnis und Lernen im Team (team learning). Aktives Zugehen und Pflege von Kontakten über mehrere Hierarchieebenen hinweg ist für Verständnis und Lernen im Team (team learning) hilfreich; so können tiefere Einblicke erzielt und insbesondere innovatives und koordiniertes Handeln ermöglicht werden. Dialog- und Diskussionsfähigkeit sind hier wichtige unterstützende Faktoren, durch sie werden generatives Lernen und Synergieeffekte ermöglicht und können letztendlich auch genutzt werden. Bei Business-Partnern muss zuvor in ausgeprägtem Maß die Einsicht vorhanden sein, dass Dialog- und Diskussionsfähigkeit Bestandteile des eigenen Rollenprofils sind; diese Einschätzungen müssen auch Führungskräften besitzen. Business-Partner benötigen Kommunikationsfähigkeit und Überzeugungskönnen von anderen Sichtweisen um diese Einschätzung bei Führungskräften zu erzielen; besonders relevant ist dies bei der Herausforderung der neuen Rolle der Business-Partner, die sich nach Ulrichs Theorie und besonders in Kombination mit dem Fachkräftemangel ergibt. Bei Führungskräften ist Einsicht und Verständnis zu erzielen für Vision und Notwendigkeit der Weiterentwicklung der Business-Partner in deren neuer Rolle, welche Ulrich beschreibt und das dargestellte Gesamtsystem erreichen möchte. Der Fachkräftemangel bietet – wie beschrieben – einen zentralen Überzeugungsansatz und die Chance die Entwicklung voranzutreiben. Dies ist jedoch nur möglich bei Vorhandensein einer ausgeprägten Dialog- und Diskussionsfähigkeit und damit verbunden einer hohen Kompetenz im Bereich Kommunikation. Wichtige Erfolgsgrundlage ist dabei, dass Führungskräfte durch Einsicht beziehungsweise Überzeugung und durch den Willen zu lernen ihre Defensive Routines überwinden. Sie haben anzuerkennen, dass ausgeprägte Zusammenarbeit zum Nutzen beider Seiten ist, wobei sie dafür zunächst ihre Annahmen zur Diskussion zu stellen haben und zur Entwicklung der Zusammenarbeit Einsicht und eine ausgeprägte Vertrauensbasis erforderlich ist.

Den Business-Partnern müssen die Zusammenhänge und darauf aufbauend die Entwicklungsstrategien bewusst sein. Die fünfte Teildisziplin, Denken in Systemen (systems thinking) ist sonach ein zentraler Aspekt in der beschriebenen und angestrebten Entwicklung. Angegangen werden kann diese Herausforderung vor allem durch Erkennen von zur Verbesserung beitragenden Ansätzen. Notwendig hierfür sind das von Senge beschriebene Zusammenspiel der Disziplinen inklusive der Denk- und Herangehensweise sowie der Shift of Mind. In diesen Bereichen haben Business-Partner sich über die Hierarchie des dargestellten Gesamtsystems und über die eigenen Aufgaben bewusst(er) zu werden. Um die unbeabsichtigten Konsequenzen nach Wolstenholme zu vermeiden, müssen beide Seiten trotz bestehender Grenzen und Verzögerungen Zusammenhänge erkennen. Beide Seiten – vor allem aber Business-Partner – müssen sich darüber bewusst werden, dass eine sich verändernde Situation zur Vermeidung unbeabsichtigter Konsequenzen und zum Erreichen des angestrebten Ziels Anpassungen erforderlich macht. Ausgehend von dem gegenwärtigen und sich entwickelnden Fachkräftemangel ist zur erfolgreichen Entwicklung und stärkeren Umsetzung des Business-Partnerings nach Ulrich nicht nur ein Systemdenken (systems thinking) bezüglich des dargestellten systemtheoretischen Modells sondern im Systemdenken auch ein Meta-Denken notwendig; nur so können erforderliche Anpassungen durch eine sich verändernde Situation vorgenommen werden. Das Modell und sein Verständnis bieten dazu die Grundlage; auf ihm aufbauend können diese erforderlichen Anpassungen vorgenommen werden.

Bereits bei den ersten beiden Kreisläufen liegen bereits vergleichsweise gute Werte vor; hierdurch ist eine gute Basis zur Weiterentwicklung der Zusammenarbeit gelegt. Daher besteht für die Business-Partner die derzeitige Herausforderung besonders im Bereich der Entwicklung des

Vertrauensverhältnisses. Gelingen hier Fortschritte können die im Vergleich deutlich besseren Werte bei der strategischen Entwicklung des Personalmanagements in Kreislauf vier und letztendlich auch die strategische Entwicklung des Business-Partnerings in Kreislauf fünf wie im Modell dargestellt weiterentwickelt und umgesetzt werden. Business-Partner haben hierzu Defensive Routines zu überwinden und Führungskräfte davon zu überzeugen, dass der (vorhandene) Fachkräftemangel nicht auf Missmanagement der Business-Partner beruht. Von Führungskräften ist das Anerkenntnis zu fordern, dass ein später entstehender qualitativer und quantitativer Fachkräftemangel nicht auf alleiniger Verantwortung der Business-Partner und des Personalmanagements insgesamt beruht.

Zusätzlich zu den derzeitigen neuen und aktuellen Anforderungen und Herausforderungen, die auch unter dem systemtheoretischen Gesichtspunkt der Grenzen, Verzögerungen (delays) und dem Erkennen von beabsichtigten und unbeabsichtigten Konsequenzen zu sehen sind, ergeben sich für Business-Partner weitere Anforderungen und Herausforderungen; diese sind bisher eher selten in der aktuellen Forschung und Literatur beschrieben und zu finden. Sie gehen über das Modell von Ulrich hinaus und machen weitere Verknüpfungen einzelner Teilbereiche des Personalmanagements notwendig.

Eine neue Herausforderung für Business-Partner ergibt sich bei zunehmender strategischer Entwicklung des Business-Partnerings und speziell bei Ausrichtung der Organisationsstrategie am Fachkräftemangel. Einher geht sie für diese mit einer neuen Rolle – dem HR Anticipator – die in der aktuellen Forschung bereits, wenn auch in geringem Maß, an Einfluss gewinnt. Im Kern geht es bei dieser neuen Rolle darum über das Business-Partnering hinaus zukünftige Trends und die sich daraus ergebenden Notwendigkeiten für die personalwirtschaftlichen Folgen zu erkennen. Gemeinsam mit Fachabteilungen sind geeignete Maßnahmen, Strategien und Ziele festzulegen und zu initiieren (Wright, 2014). Die neue Rolle und die damit verbundenen Aufgaben, Anforderungen, Herausforderungen und Ziele ist jedoch erst dann umsetzbar, wenn nach Ulrichs Modell der Entwicklungsschritt zum Business-Partner endgültig vollzogen und verwirklicht ist. Business-Partner müssen in ihrer Rolle als HR Anticipator nicht nur die Strategie zusammen mit Führungskräften auf Augenhöhe entwickeln, umsetzen und kontrollieren, sondern darüber hinaus organisationsspezifische und branchenspezifische Trends erkennen. Abzuleiten sind gleichzeitig Auswirkungen für Branche und Organisation. Zu verstehen sind Anforderungen, Herausforderungen, Aufgaben und Ziele personalwirtschaftlichen Handelns um mit geeigneten Herangehensweisen, Maßnahmen und Strategien reagieren und diese einleiten zu können (Wright, 2014). Folge hiervon ist wiederum für Business-Partner die Notwendigkeit sich langfristig über den dargestellten fünften Kreislauf hinaus weiter zu entwickeln; eine noch stärker prägende Rolle im Bereich der Entwicklung, Durchführung und Kontrolle der Organisationsstrategie haben sie anzustreben. Zur Überzeugung der Führungskräfte von der dann neuen Rolle und zur Erlangung anschließender Akzeptanz und Anerkenntnis haben Business-Partner sich die für diesen Bereich notwendigen Kompetenzen anzueignen und zu entwickeln. Die frühzeitige Aneignung der für den HR Anticipator benötigten Kompetenzen könnte vor allem wegen der dargestellten langfristigen Entwicklung des Fachkräftemangels und den daraus resultierenden Auswirkungen zwei weitere Entwicklungschancen für Business-Partner liefern; erstens wird es möglich Auswirkungen des Fachkräftemangels noch frühzeitiger durch geeignete Methoden, Ansätze, Herangehensweisen, Programme und Strategien zu reduzieren; zweitens ermöglicht dies Business-Partnern, den Fachkräftemangel und seine Auswirkungen nochmals zur Weiterentwicklung der eigenen Rolle zu nutzen. Auch die in diesem Modell dargestellten Ansätze sind geeignet bei der

Weiterentwicklung zu dieser neuen Rolle genutzt zu werden und als Unterstützung zu dienen. Das dargestellte Gesamtsystem und die darin enthaltenen Ansätze können dabei ebenfalls als Basis hierfür dienen, diese neue Herausforderung baut auf der vorherigen Entwicklung auf. Gegebenenfalls besteht auch die Möglichkeit durch einen sechsten Kreislauf das Gesamtsystem zu ergänzen.

5. Referenzen/ Quellen/ Literaturangaben/ Studien

5.1. Literaturangaben und Quellen

- Abrams, C., Cross, R., Lesser, E., & Levin, D. (2003). Nurturing Interpersonal Trust in Knowledge-Sharing Networks. *Academy of Management Executive*, 17(4), 64-77.
- Adams, A. (2012). Mapping a Strategic Approach to HR Leadership. *Strategic HR Review*, 11(1), 31-36.
- Ancona, D., Malone, T., Orlikowski, W., & Senge, P. (2007). In Praise of the Incomplete Leader. *Harvard Business Review*, 85(2), 92-100.
- Aguinis, H., Joo, H., & Gottfredson, R. (2011). Why We Hate Performance Management – and Why We Should Love it. *Business Horizons*, 54(6), 503-507.
- Avedon, M.J., & Scholes, G. (2010). *Building Competitive Advantage Through Integrated Talent Management* (73-122). In: Silzer, R., & Dowell, B. E.: *Strategy-Driven Talent Management: A Leadership Imperative*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Baron, A., & Armstrong, M. (2008). *Human Capital Management. Achieving Added Value through People*. Philadelphia, PA & London, UK: Kogan Page.
- Becker, B. E., Huselid, M.A., & Ulrich, D. (2001). *The HR Scorecard. Linking People, Strategy, and Performance*. Boston, MA: Harvard Business Review Press.
- Becker, B., & Huselid, M. (2006). Strategic HRM: Where Do We Go from Here? *Journal of Management*, 32(6), 898-925.
- Becker, M. (2009). *Personalentwicklung. Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis*. Stuttgart, BW: Schäffer-Poeschel.
- Becton, J.B., & Schraeder, M. (2009). Strategic Human Resources Management: Are We There Yet? *The Journal for Quality and Participation*, 31(4), 11-18.
- Beinhocker, E. D., & Kaplan, S. (2003). The Real Value of Strategic Planning: The Goal of a Strategic Planning Process Should Not Be to Make Strategy Buy to Build Prepared Minds that Are Capable of Making Sound Strategic Decisions. *MIT Sloan Management Review*, 44(2), 71-76.
- Bennett, E. (2010). The Coming Paradigm Shift: Synthesis and Future Directions for Virtual HRD. *Advances in Developing Human Resources*, 12(6), 728-741.
- Bennett, D., & Brush, M. (2007). The Annual HR Strategic Planning Process: Design and Facilitation Lessons from Corning Incorporated Human Resources. *Organization Development Journal*, 25(3), 87-93.
- Bohle, S. L., & Gomez, S. U. (2010). On the Quest of Choosing an Effective HR Information System (HRIS) – Assessing Its Role and Key Success Factors. *Horizontes Empresariales*, 9(1), 47-54.
- Bonn, I., & Fisher, J. (2005). Corporate Governance and Business Ethics: Insights from the Strategic Planning Experience. *Corporate Governance: An International Review*, 13(6), 730-738.
- Boroughs, A., & Saunders, J. (2007). Shared Services the Work for the Business: Implementing Shared Services Models that Realize Genuine Business Benefits. *Strategic HR Review*, 6(4), 28-31.
- Boudreau, J. W., & Ramstad, P. M. (2006). Talentship and HR Measurement and Analysis: From

- ROI to Strategic Organizational Change. *Human Resource Planning*, 29(1), 25-33
- Bower, J. L. (2011). *Modeling the Resource Allocation Process* (26-37). In: Bower, J. L., & Gilbert, C. G. *From Resource Allocation to Strategy*. Oxford, UK [et.al.]: Oxford University Press.
- Bower, J. L., Doz, Y. L., & Gilbert, C. G. (2011). *Linking Resource Allocation to Strategy* (3-25). In: Bower, J. L., & Gilbert, C. G. *From Resource Allocation to Strategy*. Oxford, UK [et.al.]: Oxford University Press.
- Brockway, S. (2007). The Art of Business Partnering. *Strategic HR Review*, 6(6), 32-35.
- Brown, P. (2011). Who's Next in Line? Develop Tomorrow's Leaders Today. *Public Manager*, 40(4), 38-41.
- Buckles, J. (2011). Understanding the Benefits and Challenges of Strategic Alliances. *Franchising World*. 43(9), 48-49.
- Bungay, S. (2011). How to Make the Most of your Company's Strategy. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 132-140.
- Burkett, H. (2005). ROI on a Shoe-String: Strategies for Resource-Constrained Environments. *Industrial and Commercial Training*, 37(2/3), 97-105.
- Caldwell, R. (2008). HR Business Partner Competency Models: Re-Contextualising Effectiveness. *Human Resource Management Journal*, 18(3), 275-294.
- Capelli, P. (2008). Talent Management for the Twenty-First Century. *Harvard Business Review*, 86(3), 74-81.
- Cascio, W. F., & Boudreau, J.W. (2011). *Investing in People. Financial Impact of Human Resource Initiatives*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
- Cascio, W.F., & Boudreau, J.W. (2012). *Short Introduction to Strategic Human Resource Management*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Cekada, T. L. (2010). Training Needs Assessment. *Professional Safety*, 55(3), 28-33.
- Chamberlain, L. (2011). Does Your Performance Management Need a Tune-Up? *Strategic Finance*, 93(5), 18-61.
- Chaneski, W. S. (2009). The Stages Teams Go Through. *Modern Machine Shop*, 82(3), 34-36.
- Chau Sum, V., (2008). The Relationship of Strategic Performance Management to Team Strategy, Company Performance and Organizational Effectiveness. *Team Performance Management*, 14(3/4), 113-117.
- Chavan, M. (2009). The Balanced Scorecard: A new Challenge. *Journal of Management Development*, 28(5), 393-406.
- Chhinzer, N., & Gatehorde, G. (2009). Challenging Relationships: HR Metrics and Organizational Financial Performance. *Journal of Business Inquiry: Research, Education & Application*, 8(1), 37-48.
- Choi, M., & Ruona, W. E. A. (2011). Individual Readiness for Organizational Change and Its Implications for Human Resource and Organization Development. *Human Resource Development Review*, 10(1), 46-73.
- Clardy, A. (2008). The Strategic Role of Human Resource Development in Managing Core Competencies. *Human Resource Development International*, 11(2), 183-197.

- Clark, R. L., & Ghent, L. (2010). Strategic HR Management with an Aging Workforce: Using Demographic Models to Determine Optimal Employment Policies. *Population Research and Policy Review*, 29(1), 65-80.
- Claßen, M., & Kern, D. (2010). *HR Business Partner. Die Spiellemacher des Personalmanagements*. Köln: Luchterhand.
- Clayton, M. (2008). Super Models. *Training Journal*, 70.
- Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic Talent Management: A Review and Research Agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304-313.
- Compton, R. (2009). Towards an Integrated Model of Strategic Human Resource Management – An Australian Case Study. *Research and Practice in Human Resource Management*, 17(2), 81-93.
- Corey, D. (2016). *Effective HR Communication. A Framework for Communicating HR Programmes with Impact*. London, UK: Kogan Page.
- Covey, S.M.R., & Merrill, R.R. (2008). *The Speed of Trust. The one Thing that Changes Everything*. London, UK [et.al.]: Pocket Books.
- Cunliffe, A. L. (2004). On Becoming a Critically Reflective Practitioner. *Journal of Management Education*, 28(4), 407-426.
- Cravens, K., Goad, O. E., & Stewart, J. (2010). Can a Positive Approach to Performance Evaluation Help Accomplish Your Goals? *Business Horizons*, 53(3), 269-279.
- Davenport, T. H., Harris, J., & Shapiro, J. (2010). Competing on Talent Analytics, *Harvard Business Review*, 88(10), 52-58.
- Davis, S. L., & Barnett, R. C. (2010). *Changing Behavior One Leader at a Time* (349-398). In: Silzer, R., & Dowell, B. E.: *Strategy-Driven Talent Management: A Leadership Imperative*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Dessler, G. (2013). *Human Resource Management*. New York, NY [et.al.]: Pearson Education.
- Dowell, B. E. (2010). *Managing Leadership Talent Pools* (399-438). In: Silzer, R., & Dowell, B. E.: *Strategy-Driven Talent Management: A Leadership Imperative*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Duff, A. (2010). It's All About the Results. *Director*, 64(2), 68-72.
- Dyer, L. (1984). Studying Human Resource Strategy: An Approach and an Agenda. *Industrial Relations*, 23(2), 156-169.
- Dyer, L., & Ericksen, J. (2005). In Pursuit of Marketplace Agility: Applying Precepts of Self-Organizing Systems to Optimize Human Resource Scalability. *Human Resource Management*, 44(2), 183-188.
- Ellis, C. M., & Barnes, S. F. (2008). *Using Compensation to Drive Workforce Productivity* (521-530). In: Berger, L. A., & Berger, D. R. *The Compensation Handbook. A State of the Art Guide to Compensation and Strategy Design 5th ed.* New York, NY: McGraw Hill.
- Feather, K. (2008). Helping HR to Measure Up: Arming the “Soft” Function with Hard Metrics. *Strategic HR Review*, 7(1), 28-33.
- Felps, W., Mitchell, T. R., Hekman, D. R., Lee, T. W., Holtom, B. C., & Harman, W. S. (2009). Turnover Contagion: How Coworkers' Job Embeddedness and Job Search Behaviors Influence Quitting. *Academy of Management Journal*, 52(3), 545-561.

- Ferri-Reed, J. (2011). To Develop is to Retain. *Chief Learning Officer*, 10(8), 28-35.
- Fink, A. A. (2010). New Trends in Human Capital Research and Analytics. *People and Strategy*, 33(2), 14-21.
- Foogooa, R. (2008). IS Outsourcing: A Strategic Perspective. *Business Process Management Journal*, 14(6), 858-864.
- Francis, H., & Keegan, A. (2006). The Changing Face of HRM: In Search of Balance. *Human Resource Management Journal*, 16(3), 231-249.
- Freiling, J. M., Gersch, M. & Göke, C. (2008). On the Path towards a Competency Based Theory of the Firm. *Organizational Studies*, 29(8-9), 1143-1164.
- Furlong, G. T. (2005). *The Conflict Resolution Toolbox. Models & Maps for Analyzing, Diagnosing and Resolving Conflict*. Mississauga, Ontario: John Wiley & Sons.
- Gardner, T. M., & Wright, P. M. (2009). Implicit Human Resource Management Theory: A Potential Threat to the Internal Validity of Human Resource Practice Measures. *International Journal of Human Resource Management*, 20(1), 57-74.
- Garey, R.W. (2011). *Business Literacy Survival Guide for HR Professionals*. Alexandria, VA: Society for Human Resource Management.
- Goleman, D., & Boyatzis, R. (2008). Social Intelligence and the Biology of Leadership. *Harvard Business Review*, 86(9), 74-81.
- Gordon, E. E. (2010). Talent Challenge: Renewing the Vision. *T+D*, 64(6), 42-47.
- Gratton, L., & Erickson, T. (2007). 8 Ways to Build Collaborative Teams. *Harvard Business Review*, 85(11), 100-109.
- Greenberg, H., & Sweeney, P. (2010). Invest in Your Best. *T+D*, 64(7), 56-59.
- Grieves, J. (2003). *Strategic Human Resource Development*. London, UK [et.al.]: Sage Publications.
- Griffin, R.P. (2010). Means and Ends: Effective Training Evaluation. *Industrial and Commercial Training*, 42(4), 220-225.
- Gross, S. E., & Peterson, S. (2008). *Total Rewards and the Future Workforce* (11-20). In: Berger, L. A., & Berger, D. R. *The Compensation Handbook. A State of the Art Guide to Compensation and Strategy Design 5th ed.* New York, NY: McGraw Hill.
- Grossman, R. J. (2007). New Competencies for HR. *HR Magazine*, 52(6), 58-62.
- Grossman, R. J. (2011). Rough Road to Succession. *HR Magazine*, 56(6), 46-51.
- Gulati, R., Sytch, M., & Mehrotra, P. (2007). Business Insight (a Special Report); Preparing for the Exit: When Forming a Business Alliance, Don't Ignore One of the most Crucial Ingredients: How to Break Up. *The Wall Street Journal*. p.p. R. 11.
- Hall, D.T. (1989) How Top Management and the Organization Itself Can Block Effective Executive Succession. *Human Resource Management*, 28(1), 5-24.
- Hailey, V. H., Farndale, E., & Truss, C. (2005). The HR department's Role in Organisational Performance. *Human Resource Management Journal*, 15(3), 49-66.
- Hansen, J. W. (2006). Training Design: Scenarios of the Future. *Advances in Developing Human Resources*, 8(4), 492-499.
- Hariharan, K. (2006). The Strategic Role of Human Resource Management. *Siliconindia*, 10(7), 40-41.
- Higgs, M., & Rowland, D. (2011). *What Does it Take to Implement Change Successfully? A Study of the Behaviors of Successful Change Leaders*. *Journal of Applied Behavioral Science*, 47(3),

309-335.

- Hilbert, D. (2009). *The Newest Analytical Technologies Make the Future for HR. Employment Relations Today, Wiley* 36(1), 1-7.
- Hitt, M.A., Miller, C.C., & Colella, A. (2009). *Organizational Behavior: A Strategic Approach*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Hosmer, L.T. (1994). Strategic Planning as if Ethics Mattered. *Strategic Management Journal*, 15, 17-34.
- Housel, T. & Nelson, S.K. (2005). Knowledge Valuation Analysis: Applications for Organizational Intellectual Capital. *Journal of Intellectual Capital*, 6(4), 544-557.
- Hunter, I., & Saunders, J. (2005). *The New HR Model* (5-35). In: Hunter, I., & Saunders, J. *The Future of HR and the Need for Change*. London, UK: Thorogood Publishing Ltd.
- Huselid, M. A. (1995). The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635–672.
- Ibrahim, A. E. (2015). *HR as a Strategic Business Partner: Challenges and Opportunities*. Dubai, V.A.E: The British University in Dubai.
- Ijose, O. (2010). Strategic Human Resource Management, Small and Medium Sized Enterprises and Strategic Partnership Capability. *Journal of Management and Marketing Research*, 5, 1-13.
- Jayne, V. (2003). Measuring ROI: Return on Individuals. Investing in People Has a Feel-Good Ring to it – But What Impact Do Human Resource Initiatives Have on the Bottom Line? And How Easily Can That Impact Be Measured? *New Zealand Management*, 34.
- Joyce, L.W. (2010). *Building the Talent Pipeline: Attracting and Recruiting the Best and Brightest* (123-158). In: Silzer, R., & Dowell, B. E.: *Strategy-Driven Talent Management: A Leadership Imperative*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Joseph, E.E., & Winston, B. E. (2005). A Correlation of Servant Leadership, Leader Trust, and Organizational Trust. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(1/2), 6-22.
- Jusko, J. (2005). Unplanned Future. *Industry Week/IW*, 254(3), 20.
- Kaczmarek, D. S. (2010). Pulling Back the Curtain on 'Getting to Yes'. *Healthcare Purchasing News*, 34(5), 64.
- Kalyani, M., & Sahoo, M. (2011). Human Resource Strategy: A Tool of Managing Chance for Organizational Excellence. *International Journal of Business & Management*, 6(8), 280-286.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2005). The Office of Strategy Management. *Harvard Business Review*, 83(10), 72-80.
- Kaye, B. (2010). IDP 2.0: The Future of the Development Dialogue. *T+D*, 64 (12), 52-55.
- Kendrick, J. (2004). Plan or Die! *Professional Safety*, 49(3), 8.
- Khan, D.M. (2014). HR as a Strategic Partner: A Critical Review. *International Journal of Human Resource Studies & Macrothink Institute, Vol 4, No 1*(1-8).
- Khanna, R.B. (2012). *Production and Operations Management*. New Delhi, India: PHI Learning.
- Kohtamäki, M. (2010). Relationship Governance and Learning in Partnerships. *The Learning Organization*, 17(1), 41-57.
- Kolb, M., Burkart, B., & Zundel, F. (2010). *Personalmanagement. Grundlagen und Praxis des Human Resources Managements*. Wiesbaden, HE: Gabler.
- Kotter, J.P. (2005). Change Leadership. *Leadership Excellence*, 22(12), 3-4.
- Kraaijenbrink, J., Spender, J., & Groen, A. (2010). The Resource-Based View: A Review and Assessment of Its Critiques. *Journal of Management*, 36(1), 349-372.

- Labeledz, C. S., & Lee, J. (2011). The Mental Models of HR Professionals as Strategic Partners. *Journal of Management and Organization*, 17(1), 56-76.
- Lawler III, E., & Boudreau, J. (2009). What Makes HR a Strategic Partner? *People & Strategy*, 32(1), 14-22.
- Lawler III, E., Jamrog, J., & Boudreau, J. (2011). Shining Light on the HR Profession. *HR Magazine*, 56(2), 38-41.
- Leibs, S. (2007). Measuring up. *CFO*, 23(6), 62-66.
- Lengnick-Hall, M.L., Lengnick-Hall, C. A., Andrade, L.S., & Drake, B. (2009). Strategic Human Resource Management: The Evolution of the Field. *Human Resource Management Review*, 19(2), 64-85.
- Lepak, D., & Shaw, J. (2008). Strategic HRM in North America: Looking to the Future. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(8), 1486-1499.
- Lewicki, R. J., Saunders, D. M., & Barry, B. (2011). *Essentials of Negotiation (5th ed)*. New York, NY: McGraw Hill.
- Lewis, D. (2009). Who's Next? Succession Planning Paves a Path to Your Organization's Future. *Biomedical Instrumentation & Technology*, 43(6), 438-443.
- Lockwood, N.R. (2006) Maximizing Human Capital: Demonstrating HR Value with Key Performance Indicators. *HR Magazine*, 51(9), 1-11.
- Lombriser, R., & Abplanalp, P. A. (1997). *Strategisches Management. Visionen entwickeln, Strategien umsetzen, Erfolgspotentiale aufbauen*. Zürich: Versus Verlag.
- Lusk, M. (2010). Build Versus Buy in the Current Biotech Market Environment. *Biopharm*, 23(9), 18-21.
- Mahoney-Phillips, J., & Adams, A. (2010). Getting the Measure of HR. *Strategic HR Review*, 9(1), 5-9.
- McDaniel, S., & D'Egidio, E. (2010). *Building Functional Expertise to Enhance Organizational Capability* (463-502). In: Silzer, R., & Dowell, B. E.: *Strategy-Driven Talent Management: A Leadership Imperative*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- McLaughlin, J. A., & Jordan, G. B. (1999). Logic Models: A Tool for Telling Your Program's Performance Story. *Evaluation and Program Planning*, 22(1), 65-72.
- McLean, J. (2009). Does Your Organisation Know What it Knows? *Manager: British Journal of Administrative Management* 66, 32-33.
- Meadows, D.H. (2008). *Thinking in Systems. A Primer*. White River Junction, VT: Chelsea Green Publishing.
- Mintzberg, H. (2011). From Management Development to Organization Development with Impact. *OD Practitioner*, 43(3), 25-29.
- Mitsakis, F.V. (2014). *Human Resources (HR) as a Strategic Business Partner: Value Creation and Risk Reduction Capacity*. Glasgow, Scotland: Macrothink Institute.
- Noda, T., & Bower, J.L. (2011). *Strategy Making as an Iterated Process of Resource Allocation* (213-268). In J.L. Bower & C.G. Gilbert, 2011. *From Resource Allocation to Strategy*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Nonaka, I. (2007). The Knowledge-Creating Company. *Harvard Business Review*, 85(7/8), 162-171.
- Norton, W. I., & Sussman, L. (2009). Team Charters: Theoretical Foundations and Practical Implications for Quality and Performance. *The Quality Management Journal*, 16(1), 7-17.
- O'Neill, H. (2010). New Potential in Reach for Succession Technology. *Workforce Management*,

89(8), 8.

- O'Regan, N., & Ghobadian, A. (2007). Formal Strategic Planning: Annual Raindance or Wheel of Success? *Strategic Change*, 16(1/2), 11-22.
- Pace, A. (2010). Talent Management Gaining Inches? *T+D*, 64(8), 18.
- Paradise, A. (2010). Many Barriers Inhibit Success: Succession Planning. *T+D*, 64(6), 60-61.
- Pardo, E., & Inveen, D. (2012). Sounding the Alarm. *Investment Advisor*, 32(1), 50-54.
- Peteraf, M. A. (2011). *Research Complementaries: A Resource-Based View of the Resource Allocation Process Model (and Vice Versa)* (409-426). In: Bower, J. L., & Gilber, C. G. *From Resource Allocation to Strategy*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Peterson, J., & Kaplan, D. A. (2016). *The 10 Laws of Trust. Building the Bonds that Make a Business Great*. New York, NY [et.al.]: Amacom
- Peyret, H. (2008). Follow Three Best Practices to Succeed at Business Activity Monitoring. *Intelligent Enterprise*, 11(4), 5.
- Pfeffer, J. (2005). Producing Sustainable Competitive Advantage through the Effective Management of People. *Academy of Management Executive*, 19(4), 95-106.
- Pilenco, R. C. (2009). A New Paradigm for HR. *Organization Development Journal*, 27(3), 63-75.
- Podolny, J.M. (2011). *CEO as Change Agent?* (427-438). In J.L. Bower & C.G. Gilbert, 2011. *From Resource Allocation to Strategy*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Porter, M.E. (2008). The Five Competitive Forces that Shape Strategy. *Harvard Business Review*, 86(1), 78-93.
- Pritchard, K. (2010). Becoming an HR Strategic Partner: Tales of Transition. *Human Resource Management Journal*, 20(2), 175-188.
- Probst, G., Raisch, S., & Tushman, M. L. (2011). Ambidextrous Leadership: Emerging Challenges for Business and HR Leaders. *Organizational Dynamics*, 49(4), 326-334.
- Ramaswamy, V., & Gouillart, F. (2010). Building the Co-Creative Enterprise. *Harvard Business Review*, 88(10), 100-109.
- Ready, D. A., & Conger, J. A. (2007a). Make Your Company a Talent Factory. *Harvard Business Review*, 85(6), 68-77.
- Ready, R.A., & Conger, J. A. (2007b). How to Fill the Talent Gap: Global Companies Face a Perfect Storm When it Comes to Finding the Employees They Need. *Wall Street Journal* (Eastern ed.), R1, 4.
- Rees, D. (2008). *Using Compensation to Win the Talent Wars* (559-570). In: Berger, L. A., & Berger, D. R. *The Compensation Handbook. A State of the Art Guide to Compensation and Strategy Design* 5th ed. New York, NY: McGraw Hill.
- Renwick, D. (2003). Line Manager Involvement in HRM: an Inside View. *Employee Relations*, 25(3), 262-280.
- Rheault, D. (2003). Freshening Up Strategic Planning: More than Fill-In-The-Blanks. *The Journal of Business Strategy*, 24(6), 33-37.
- Robb, D. (2011). Creating Metrics for Senior Management. *HR Magazine*, 56(12), 109-111.
- Robbins, S.P., & Coulter, M. (2014). *Management*. San Francisco, CA [et.al.]: Pearson Education.
- Robinson, D. G., & Robinson, J. C. (2005). *Strategic Business Partner: Aligning People Strategies with Business Goals*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers.
- Robinson, D.G., Reilly, P., & Wolfe H. (2006). Business Models and HR. Logic or Fashion? *Institute for Employment Studies*. Brighton, UK: Institute for Employment Studies.
- Rosen, M. A., Bedwell, W. L., Wildman, J. L., Fritzsche, B. A., Salas, E., & Burke, C. S. (2010).

- Managing Adaptive Performance in Teams: Guiding Principles and Behavioral Markers for Measurement. *Human Resource Management Review*, 21(2), 107-122.
- Rothwell, W.J. (2010a). *Effective Succession Planning. Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from Within*. New York: NY [et.al.]: American Management Association.
- Rothwell, W. J. (2010b). The Future of Succession Planning. *T+D*, 64(9), 50-54.
- Santora, J. (2008). How to Build a Framework for Strategic Alliances. *Nonprofit World*, 26(6), 15-17.
- Schiff, C. (2008). Requirements for Budgeting, Planning and Forecasting. *DM Review*, 18(8), 26-27.
- Schmidt, W. H., & Tannenbaum, R. (2000). *Management of Differences* (1-26). In: *Harvard Business Review on Negotiation and Conflict Resolution*. Harvard, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Schneider, C. (2006). The New Human-Capital Metrics. *CFO Magazine*, 22(3), 22-27.
- Schrank, V. (2014). *Das Ulrich-HR-Modell in Deutschland. Kritische Betrachtung und empirische Untersuchung*. Lüneburg: Springer Gabler.
- Scott, J. C., Rogelberg, S. G., & Mattson, B. W. (2010). *Managing and Measuring the Talent Management Function* (503-548). In: Silzer, R., & Dowell, B. E.: *Strategy-Driven Talent Management: A Leadership Imperative*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Shim, J. K., Siegel, J. G. & Shim, A.I. (2012). *Budgeting Basics and Beyond* (4th ed.). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Segil, L. D. (2008). Making Business Alliances Work. *Management Quarterly*, 49(2), 30-35.
- Senge, P.M. (1990). *The Fifth Discipline. The Art & Practice of the Learning Organization*. New York, New York [et.al.]: Currency Doubleday.
- Shaked, D. (2010). A Strength-Based Approach to Metrics, Scorecards and Performance Reviews. *AI Practitioners*, 12(3), 50-55.
- Shapiro, J. (2010). Benchmarking the Benchmarks. *HR Magazine*, 55(4), 43-46.
- Shook, J. (2009). Toyota's Secret: The A3 Report. *MIT Sloan Management Review*, 50(4), 30-33.
- Silzer, R., & Church, A. H. (2010). *Identifying and Assessing High-Potential Talent* (213-280). In: Silzer, R., & Dowell, B. E.: *Strategy-Driven Talent Management: A Leadership Imperative*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Silzer, R., & Dowell, B. E. (Eds.). (2010a). *Strategic Talent Management Matters* (3-72). In: Silzer, R., & Dowell, B. E.: *Strategy-Driven Talent Management: A Leadership Imperative*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Silzer, R., & Dowell, B. E. (Eds.). (2010b). *Building Sustainable Talent through Talent Management: Benefits, Challenges, and Future Directions* (745-766). In: Silzer, R., & Dowell, B. E.: *Strategy-Driven Talent Management: A Leadership Imperative*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Simons, R. (2010). Stress-Test Your Strategy. *Harvard Business Review*, 88(11), 92-100.
- Skaržauskiene, A. (2010). Managing Complexity: Systems Thinking as a Catalyst of the Organization Performance. *Measuring Business Excellence*, 14(4), 49-64.
- Smith, M. (2003). Another Road to Evaluating Knowledge Assets. *Human Resource Development Review*, 2(1), 6-25.
- Sobol, M.R., Harkins, P., Conley, T. (2007). *Best Practices for Succession Planning. Case Studies, Research, Models, Tools*. San Francisco, CA: John Wiley & Sons.

- Stear, R. (2010). Rebuilding Trust – the HR Challenge. *Human Resources Magazine*, 15(3), 2-3.
- Stevenson, W. B. (2003). Introduction: Planned Organizational Change and Organizational Networks. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 39(3), 238-242.
- Tracey, J. B., & Nathan, A. E. (2002). The Strategic and Operational Roles of Human Resources: An Emerging Model. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 43(4), 17-26.
- Tsais, P., & Harber, B. (2008). Using the Balanced Scorecard to Mobilize Human Resources in Organizational Transformation. *Health Services Management Research*, 21(2), 71-80.
- Ulrich, D. (1986). Human Resource Planning as a Competitive Edge. *Human Resource Planning*, 9(2), 41-50.
- Ulrich, D. (1997). *Human Resource Champions. The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Ulrich, D. & Brockbank, W. (2005). *The HR Value Proposition*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Ulrich, D., & Brockbank, W. (2009). The HR Business-Partner Model: Past Learnings and Future Challenges. *People & Strategy*, 32(2), 5-7.
- Ulrich, D. (2005). Value Considerations to Help You with Next Year's HR Plan. *HR Focus*, 82(12), 6-7.
- Ulrich, D., Allen, J., Brockbank, W., Younger, J., & Nyman, M. (2009). *HR Transformation. Building Human Resources from the Outside In*. New York, NY: McGraw Hill.
- Ulrich, D., Kryscynski, D., Ulrich, M., & Brockbank, W. (2017). *Victory Through Organization. Why the War for Talent Is Failing Your Company and What You Can Do About It*. New York, NY: McGraw Hill.
- Vazirani, N. (2010). Competencies and Competency Model: A Brief Overview of Its Development and Application. *SIES Journal of Management*, 7(1), 121-131.
- Victoria, F., & Jenica, P. (2008). The Multi-Annual Planning, a Connection between the Strategic Planning and the Operative Planning. *Annals of the University of Oradea, Economic Science Series*, 17(3), 1223-1230.
- Waddill, D., Banks, S., & Marsh, C. (2010). The Future of Action Learning. *Advances in Developing Human Resources*, 12(2), 260-279.
- Walton, J. (1999). *Strategic Human Resource Development*. Harlow, England [et.al.]: Pearson Education.
- Watson, R. (2007). *Information Systems*. Atlanta, Georgia: CreateSpace Independent Publishing Platform.
- Wetlaufer, S. (2000). *The Team That Wasn't* (27-56). In: *Harvard Business Review on Negotiation and Conflict Resolution*. Harvard, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Wolstenholme, E. (2003). Towards the Definition and Use of a Core Set of Archetypal Structures in Systems Dynamics. *Systems Dynamics Review*, 19(1), 7-26.
- www.haufe.de/personal/hr-management/kolumne-personalentwicklung-pro-contra-drei-saeulen-modell_80_331944.html
- www.haufe.de/personal/hr-management/kolumne-personalentwicklung-pro-contra-drei-saeulen-modell_80_331944.html
- Wright, A.D. (2014). The New Role of HR: Anticipator. HR Professionals Encouraged to Evolve, Anticipate and Help Grow Leadership. <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/behavioral-competencies/leadership-and-navigation/pages/the-new-role-of-hr.aspx>

- Younger, J., Younger, A., & Thompson, N. (2011). Developing the Skills of HR Business Partnership: Consulting and Change Management. *Strategic HR Review*, 10(1), 6-14.
- Yost, P. R., & Plunkett, M. M. (2010). *Developing Leadership Talent through Experiences* (313-348). In: Silzer, R., & Dowell, B. E.: *Strategy-Driven Talent Management: A Leadership Imperative*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

5.2. Studien

BDA (Bund Deutscher Arbeitgeber) (2015). Fachkräftemangel bekämpfen – Wettbewerbsfähigkeit sichern. Handlungsempfehlungen zur Fachkräftesicherung in Deutschland.

Biersack, Wolfgang/Kettner, Anja/Schreyer, Franziska (2007a): Der Arbeitsmarkt für Ingenieure. In: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (Hrsg.): Fachkräftebedarf der Wirtschaft. Materialsammlung A: Einordnung der aktuellen Situation. Nürnberg.

URL: http://doku.iab.de/grauepap/2007/Fachkraefte_Material_A5.pdf

Biersack, Wolfgang/ Kettner, Anja/ Schreyer, Franziska (2007b): Fachkräftebedarf. Engpässe, aber noch kein allgemeiner Ingenieurmangel. IAB-Kurzbericht 16/2007. Nürnberg.

URL: <http://doku.iab.de/kurzber/2007/kb1607.pdf>

Bundesagentur für Arbeit (2016). Der Arbeitsmarkt in Deutschland – MINT-Berufe.

Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2011). Fachkräftesicherung. Ziele und Maßnahmen der Bundesregierung.

Deutsche Gesellschaft für Personalführung (2012). DGFP-Langzeitstudie Professionelles Personalmanagement: Ergebnisse der PIX-Befragung 2012.

Deutsche Gesellschaft für Personalführung (2013). Forschungs-Praxis Transfer im Personalmanagement.

Deutscher Industrie- und Handelskammertag e.V. (Hrsg.) (2007): Kluge Köpfe – vergeblich gesucht! Fachkräftemangel in der deutschen Wirtschaft. Ergebnisse einer DIHK-Unternehmensbefragung, Berlin.

URL:

http://www.berlin.ihk24.de/produktmarken/aus_und_weiterbildung/anlagen/Anlagen_Duale_Berufsausbildung/Fachkraeftebedarf.pdf

Eichhorst, Werner/ Thode, Eric (2002): Strategien gegen den Fachkräftemangel. Band 1: Internationaler Vergleich. Gütersloh.

Fischer, Gabriele/Dahms, Vera/Bechmann, Sebastian/Bilger, Frauke/Frei, Marek/Wahse, Jürgen/Möller, Iris (2008): Langfristig handeln, Mangel vermeiden: Betriebliche Strategien zur Deckung des Fachkräftebedarfs. Ergebnisse des IAB-Betriebspanels 2007. IAB-Forschungsbericht 03/2008. Nürnberg.

URL: <http://doku.iab.de/forschungsbericht/2008/fb0308.pdf>

Geighardt, C. (Deutsche Gesellschaft für Personalführung) (2005). Human Capital Management.

Geighardt, C. (Deutsche Gesellschaft für Personalführung) (2007). Fachkräftemangel – was kann das Personalmanagement tun?

Heidemann, W. (2012). Zukünftiger Qualifikations- und Fachkräftebedarf. Handlungsfelder und Handlungsmöglichkeiten. Ein Überblick.

Hönekopp, Elmar/ Menck, Karl Wolfgang/ Straubhaar, Thomas (2001): Fachkräftebedarf bei hoher Arbeitslosigkeit – Vorsicht vor richtigen Antworten auf falsche Fragen. Gutachten für die Unabhängige Kommission „Zuwanderung“.

URL:

http://www.eu2007.bmi.bund.de/Internet/Content/Common/Anlagen/Themen/Zuwanderung-Integration/DatenundFakten/HWWA__pdf,templateId=raw,property=publicationFile.pdf/HWWA__pdf.pdf

Hörnschemeyer, M., & Jánoszy, S.G. (2014). Das HR-Management der Zukunft:

- Personalstrategien für eine Welt der Vollbeschäftigung.
- Institut der Deutschen Wirtschaft (2015). MINT-Frühjahrsreport 2015. MINT – Regionale Stärken und Herausforderungen. Gutachten für BDA, BDI, MINT Zukunft schaffen und Gesamtmetall.
- Institut der Deutschen Wirtschaft (2017a). Fachkräftemangel weitet sich aus.
- Institut der Deutschen Wirtschaft (2017b). Die deutsche Konjunktur am Limit? Fachkräftemangel als Wachstumsbremse. IW-Konjunkturprognose Herbst 2017.
- Institut der Deutschen Wirtschaft (2018a). Wachstumsbremse Fachkräfteengpässe.
- Institut der Deutschen Wirtschaft (2018b). Fachkräftecheck Chemie. Verfügbarkeit von Fachkräften in ausgewählten Berufen am deutschen Arbeitsmarkt am Beispiel der chemischen Industrie.
- Kettner, Anja (2007): Fachkräftemangel? Eine Analyse der Stellenbesetzungszeiten nach Branchen. Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, Nürnberg.
URL: http://doku.iab.de/grauepap/2007/fachkraefte_material_a3.pdf
- Kettner, Anja / Spitznagel, Eugen (2007): Gesamtwirtschaftliches Stellenangebot: Kräftige Konjunktur stärkt die Arbeitsnachfrage. IAB-Kurzbericht 11/2007. Nürnberg.
URL: <http://doku.iab.de/kurzber/2007/kb1107.pdf>
- Kettner, Anja/ Spitznagel, Eugen (2008): Betriebliche Personalsuche. Stellenangebot geht zurück, bleibt aber auf hohem Niveau. IAB-Kurzbericht 7/2008. Nürnberg.
URL: <http://doku.iab.de/kurzber/2008/kb0708.pdf>
- Lohmann, T., & Görtz, E. (Pricewaterhouse Coopers) (2011). Personalmanagement im Wandel. Eine Untersuchung zum HR-Businesspartner-Modell.
- Lünendonk-Trendstudie in Zusammenarbeit mit KPMG (2012). Herausforderung Human Resources: Kompetenz im Thema, Komplexität im Blick.
- Manpower Group (2015a). Studie zum Fachkräftemangel: Jedes dritte Unternehmen ohne Gegenkonzept.
- Manpower Group (2015b). Studie Fachkräftemangel. Deutsche Wirtschaft muss Aufträge ablehnen (10. Ausgabe).
- Manpower Group (2016a). Studie Fachkräftemangel 2016.
- Manpower Group (2016b). Studie: Fachkräftemangel in Deutschland so drastisch wie seit 2006 nicht mehr.
- Mertens, Andreas / Beer, Doris (2008): G.I.B. Trend.Report 2008. Ergebnisse der Betriebsbefragung NRW 2008. Bottrop.
URL: http://www.gib.nrw.de/service/downloads/Trendreport_2008.pdf
- Mesaros, L., Vanselow, A., & Weinkopf, C. (2009). Fachkräftemangel in KMU – Ausmaß, Ursachen und Gegenstrategien. Bonn, NRW: Friedrich-Ebert-Stiftung.
- Ostwald, D.A., Ehrhard, T. Bruntsch, F., Schmitt, H. & Friedl, C. (2010). Fachkräftemangel. Stationärer und ambulanter Bereich bis zum Jahr 2030. Wirtschaftsforschung PricewaterhouseCoopers.
- Pöhlens-Wagner, I., & Stark, J. (2011). Umsetzung des HR-Business-Partner Konzeptes. Ergebnisse einer Studie rund um Implementierungsverfahren. Hamburg, Hamburg.
- Prognos (2011). Arbeitslandschaft 2030.
- Prognos (2012). Arbeitslandschaft 2035.
- Prognos (2015). Arbeitslandschaft 2040.
- Seidenglanz, R., Ritter, J., Fechner, R., & Sadowski, R. (2014). Personalmanagement als Beruf 2014. BPM/ Bundesverband der Personalmanager.

- Suder, K. & Killius, N. (2011). Wettbewerbsfaktor Fachkräfte. Strategien für Deutschlands Unternehmen. McKinsey Deutschland.
- Statistisches Bundesamt (2015). Bevölkerung Deutschlands bis 2060. 13. Koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung.
- Venegas, B. C., Söffker, C., & Klingler, U. (2013). HR-Rollen im Ländervergleich Deutschland, Österreich, Schweiz (DACH-Region) Status Quo und Ausblick. *Arbeitspapierreihe Wirtschaft & Recht. Leuphana Universität Lüneburg*.
- URL:https://www.leuphana.de/fileadmin/user_upload/PERSONALPAGES/_ijkl/janner_steve/files/wbpl_17.pdf
- Verband der Deutschen Ingenieure & Institut der Deutschen Wirtschaft (2018). Ingenieurmonitor 2017 / IV. Der regionale Arbeitsmarkt in den Ingenieurberufen.
- Verein Deutscher Ingenieure e.V. (VDI)/ Institut der deutschen Wirtschaft (IW) (2008): Ingenieurslücke in Deutschland – Ausmaß, Wertschöpfungsverluste und Strategien. Eine Kooperation zwischen dem VDI Verein Deutscher Ingenieure und dem Institut der deutschen Wirtschaft. Düsseldorf/Köln.
- URL: http://www.vdi.de/uploads/media/Studie_Ingenieurluecke_VDI-IW_02.pdf
- Werner, Dirk (2008): MINT-Fachkräfteengpass, betriebliche Bildung und politischer Handlungsbedarf – Ergebnisse einer IW-Umfrage. IW-Trends 4/2008. Köln.
- URL: http://www.iwkoeln.de/Portals/0/pdf/trends04_08_4.pdf

6. Anhang

Abbildung A1

Jüngere Entwicklungen im Personalmanagement

Phase	Zeit	Schwerpunktaufgaben
Verwaltung	1950	- Personalverwaltung - Sozialleistungen
Etablierung	1960	zusätzlich: - Personalbeschaffung - Betriebliches Bildungswesen - Arbeitsplatzgestaltung/ Ergonomie
Humanisierung	1970	zusätzlich: - Arbeitsorganisation - Erweiterte Mitbestimmung/ Partizipation - Kooperative Mitarbeiterführung - Personalentwicklung
Ökonomisierung	1980	zusätzlich: - IT im Personalbereich - Quantitatives Personalcontrolling - Flexibilisierung
Restrukturierung	1990	zusätzlich: - Personalbetreuung/ Dezentrale Personalarbeit - Zusammenarbeit/ Teamarbeit - Führen mit Zielen - Gesundheitsmanagement - Internationalisierung - qualitatives Personalcontrolling - Organisationsentwicklung - Unternehmenskultur
Unternehmerisches Personalmanagement und Business Partner	2000	zusätzlich: - Variable Entgeltsysteme - Mitarbeiterbindung (mit Familienförderung und Work-Life-Balance, Managing Diversity und Aging Workforce) - Kompetenz-, Nachfolge- und Talent Management - Prozessoptimierung und E-HRM - Umgang mit (plötzlichen) Krisen - Beschäftigungsgesellschaften - Human Capital Management - Balanced Scorecard
Nachhaltiges Personalmanagement	ab 2010	zusätzlich: - Wertschöpfungsbeitrag des Personalmanagements - Langfristige Wirkungen personalwirtschaftlicher Aktivitäten - Ethische Aspekte und gesellschaftliche Verantwortung - ...

Quelle: Kolb, Burkart & Zundel, 2010, 13

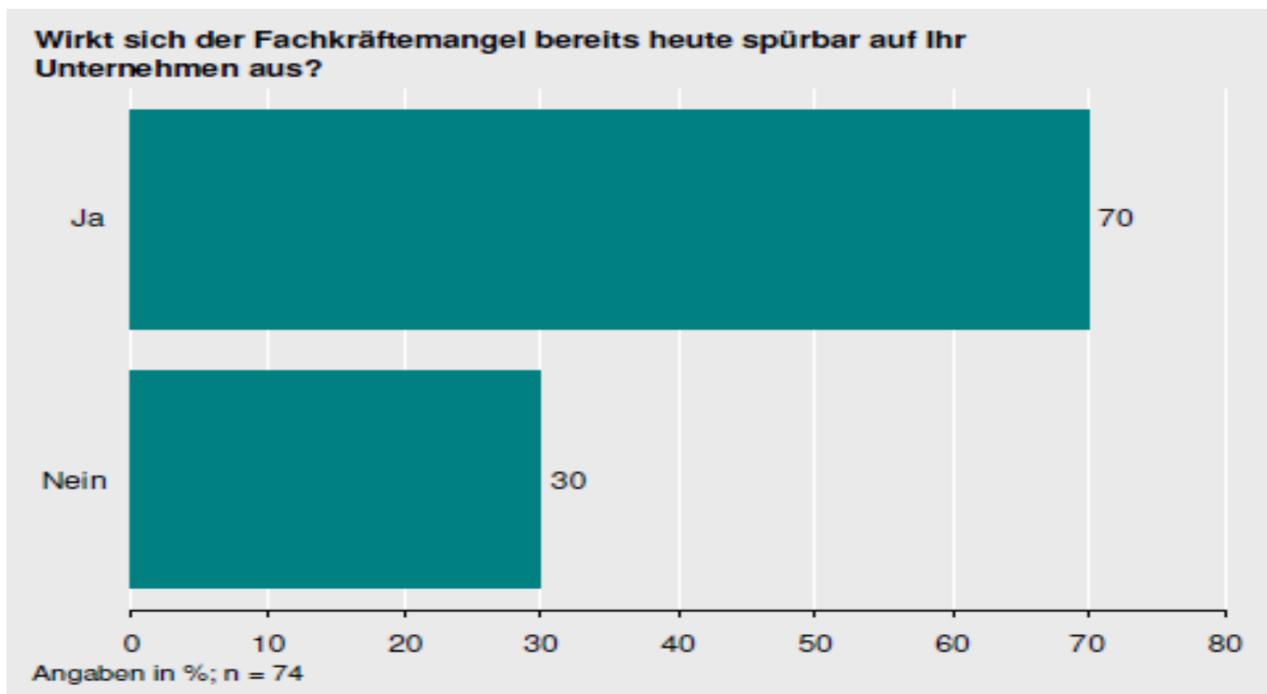
Abbildung A2

Entwicklungen im Personalmanagement und im Management

Personalmanagement	Gemeinsam	Management
	- Taylorismus 1900	
	- Human Relations 1930	
- Verwaltung 1950	- Maslow 1950	
- Etablierung 1960		- Management-by-Konzepte 1960
- Humanisierung 1970		
- Ökonomisierung 1980		- 7-S-Modell 1985
- Restrukturierung 1990		- Lean Management 1990 - Qualitätsmanagement 1990 - Business-Reengineering 1995
- Unternehmerisches Personalmanagement (Business-Partner) 2000		- Balanaced Scorecard 2000
- Nachhaltiges Personalmanagement ab 2010		- Nachhaltiges Management ab 2010

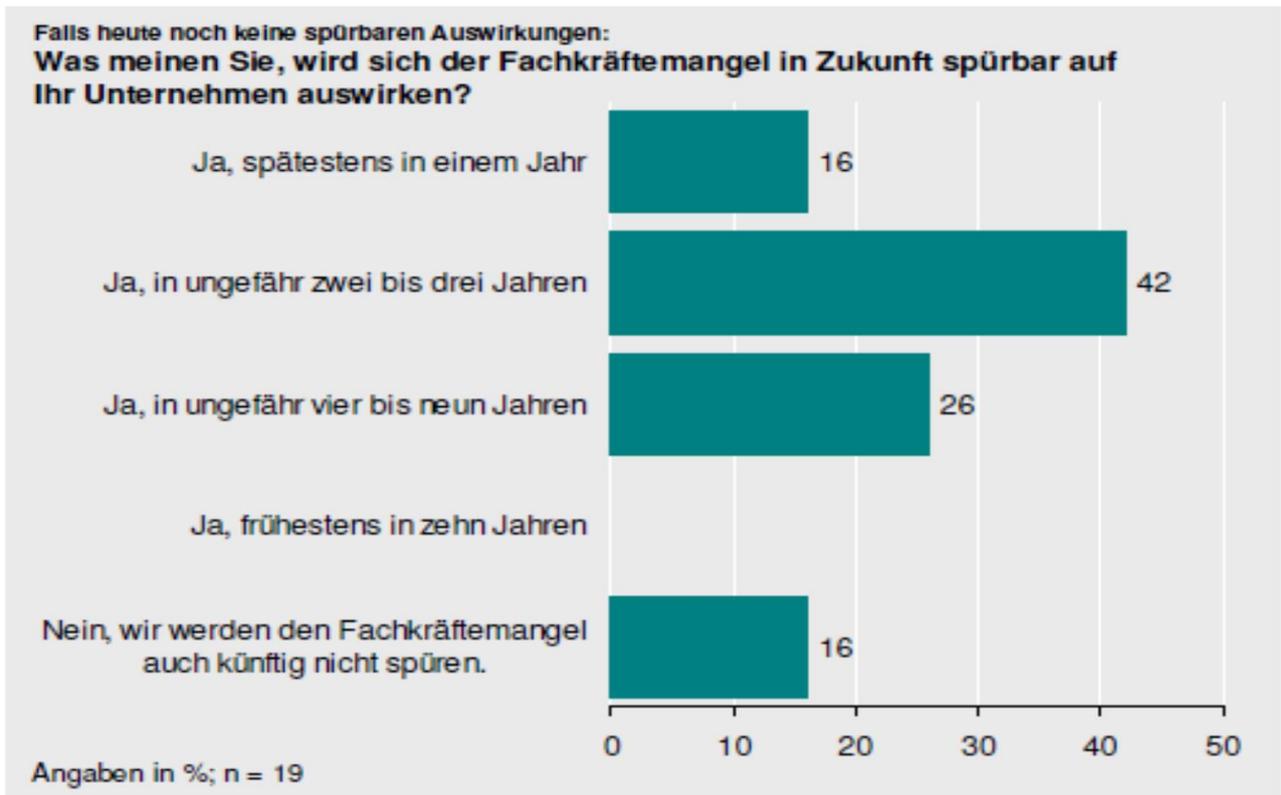
Quelle: Kolb, Burkart & Zundel, 2010, 12

Abbildung A3



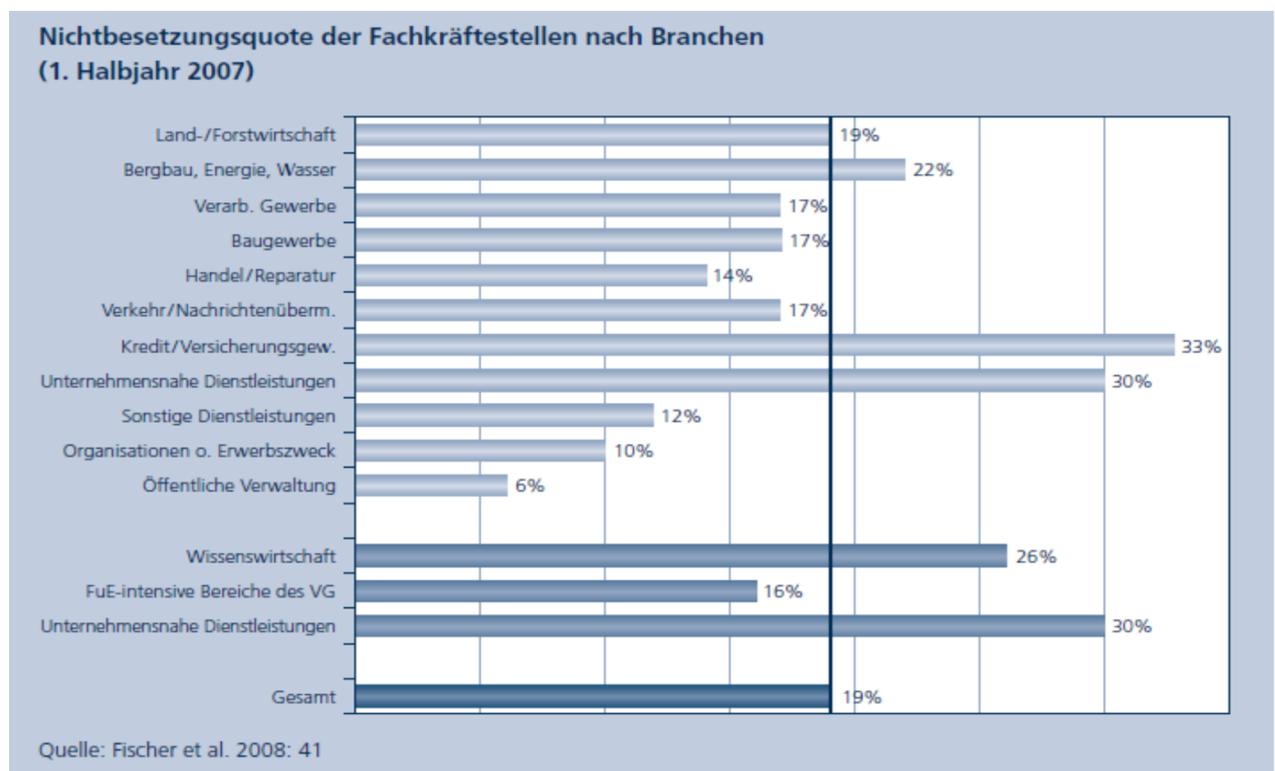
Quelle: Geighardt, 2007, 6

Abbildung A4



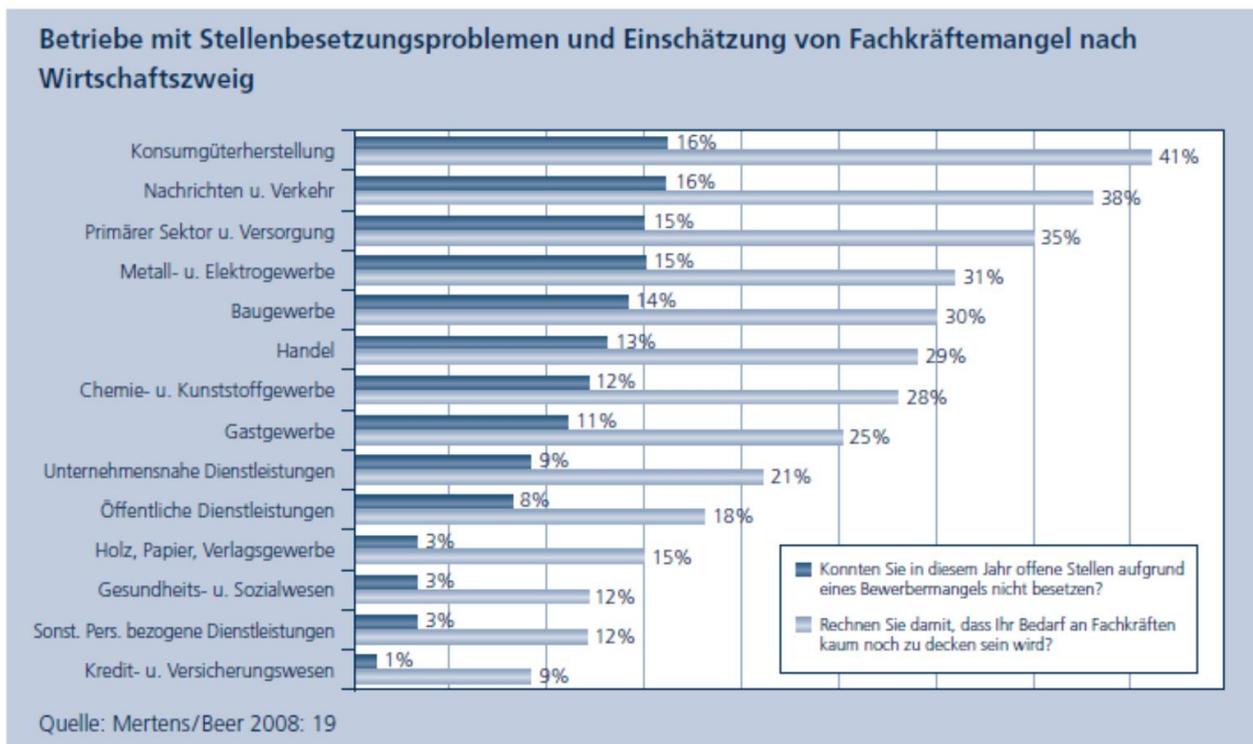
Quelle: Geighardt, 2007, 7

Abbildung A5



Quellen: Fischer et. al., 2008, 41 / Mesaros, Vanselow & Weinkopf, 2009, 11

Abbildung A6



Quellen: Mesaros, Vanselow & Weinkopf, 2009, 12 / Mertens & Beer, 2008, 19

Abbildung A7

Personalplanungen für 2008 und 2009

In Prozent der Betriebe (N=660)

	Änderung Personalbestand 2008	Änderung Personalbestand 2009
Zunehmen / mehr	32,2	27,7
Unverändert bleiben	38,8	24,4
Abnehmen / weniger	10,8	10,3
Kann ich noch nicht sagen	3,2	15,9
Keine Angabe	15,0	21,7
Saldo (Zu- minus Abnahme)	21,5	17,4

Quelle: Werner, 2008, 2

Abbildung A8

Entwicklung des Personalbedarfs bis Ende 2009

Nach Qualifikationsstufen – in Prozent der Betriebe

	Ohne Berufsabschluss	Mit Berufsabschluss	Akademiker	Personal insgesamt
Mehr	2,3	36,1	32,3	36,2
Unverändert	25,9	41,4	36,5	37,6
Weniger	21,4	6,2	5,0	10,6
Nicht relevant	34,5	1,1	10,3	-
Keine Angabe	15,9	15,3	15,9	15,6
Saldo	-19,1	29,8	27,3	25,6

Quelle: IW-Umfrage Ausbildung und Beschäftigung 2008

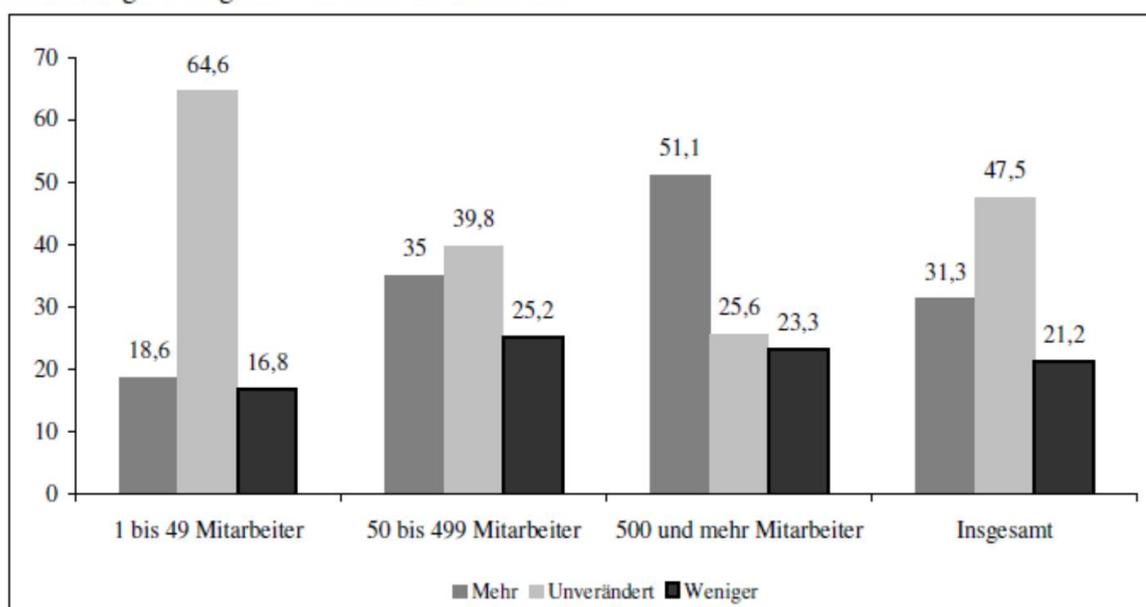
 Institut der deutschen
Wirtschaft Köln

Quelle: Werner, 2008, 3

Abbildung A9

Entwicklung des Ausbildungsstellenangebots

Nach Belegschaftsgröße – in Prozent der Betriebe

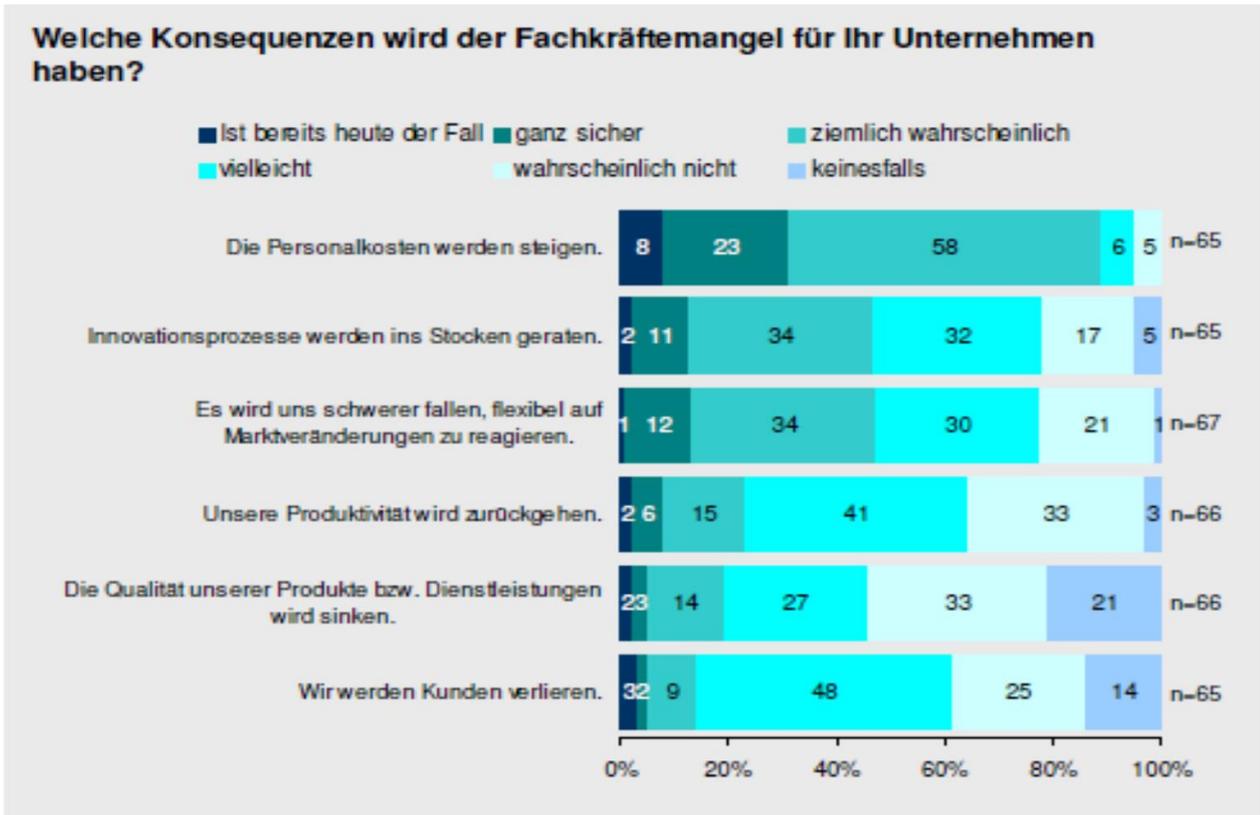


Quelle: IW-Umfrage Ausbildung und Beschäftigung 2008

 Institut der deutschen
Wirtschaft Köln

Quelle: Werner, 2008, 4

Abbildung A10



Quelle: Geighardt, 2007, 8

Abbildung A11

Ingenieurersatzraten international - jüngere pro ältere Ingenieure²

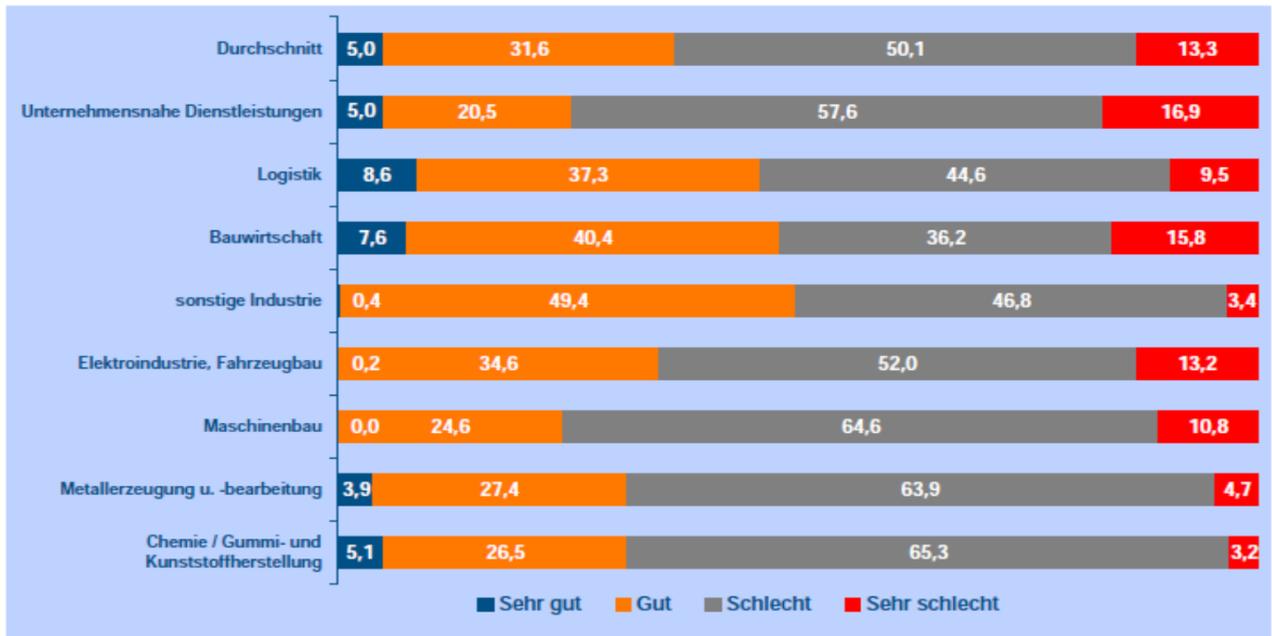


² Jüngere: 25- bis 34-Jährige mit tertiärem Abschluss und 30- bis 39-Jährige mit Promotion; Ältere: 55- bis 64-Jährige

Quelle: VDI / IW, 2008, 3

Abbildung A12

Abbildung 3: Aktuelle Verfügbarkeit von Ingenieuren – Wie bewerten Sie für Ihr Unternehmen die aktuelle Verfügbarkeit von Ingenieuren auf dem deutschen Arbeitsmarkt? Ingenieurunternehmen, in Prozent, gewichtet

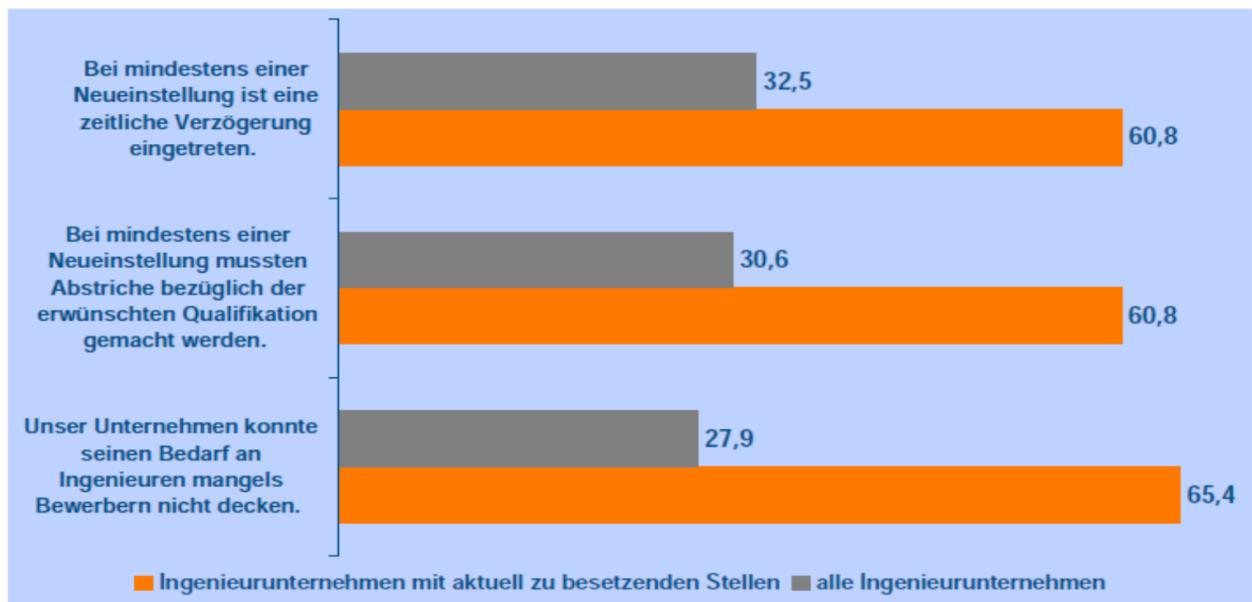


Quelle: IW-Zukunftspanel (2008)

Quelle: VDI / IW, 2008, 10

Abbildung A13

Abbildung 4: Probleme bei der Ingenieurrekrutierung - Wie bewerten Sie folgende Aussagen in Bezug auf die Rekrutierung von Ingenieuren während des Jahres 2007? Ingenieurunternehmen, „Trifft zu“-Antworten in Prozent, gewichtet

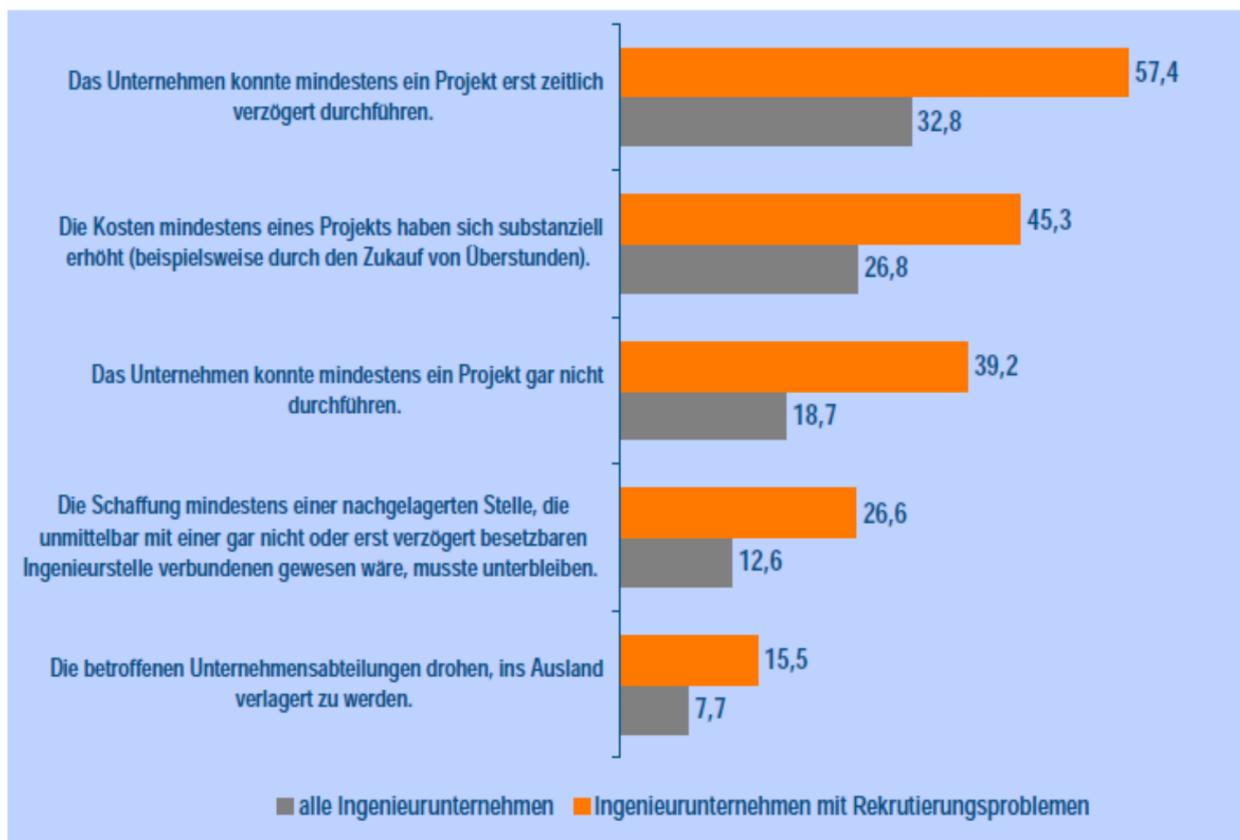


Quelle: IW-Zukunftspanel (2008)

Quelle: VDI / IW, 2008, 11

Abbildung A14

Abbildung 10: Konsequenzen der Rekrutierungsprobleme – Welche Probleme resultierten in Bezug auf Ihr Unternehmen aus den Problemen bei der Rekrutierung von Ingenieuren? „Trifft zu“-Antworten in Prozent, Ingenieurunternehmen, gewichtet



Quelle: IW-Zukunftspanel (2008)

Quelle: VDI / IW, 2008, 22

Abbildung A15

Tabelle 3: Entwicklung des Ingenieurarbeitsmarktes seit 2005

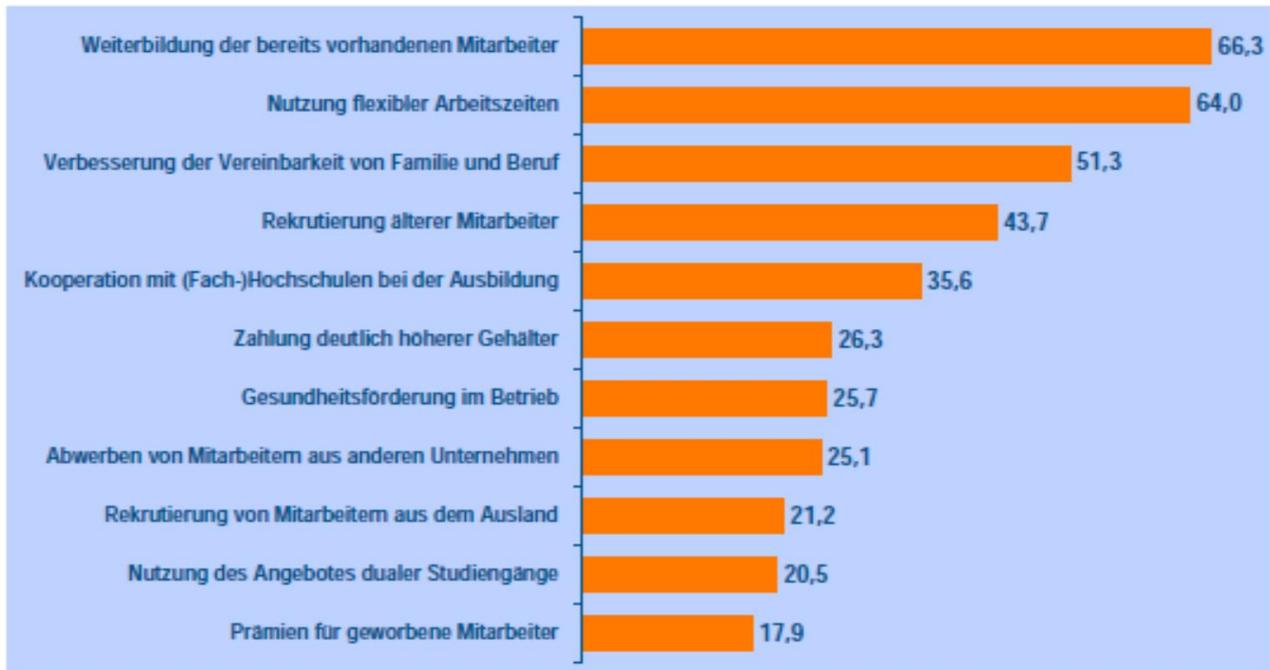
Monat	Arbeitslos gemeldete Ingenieure	Der BA gemeldete Ingenieurstellen	Gesamtwirtschaftliches Stellenangebot	Ingenieurlück
2005-01	63.901	6.997	53.823	-10.078
2005-02	64.295	7.915	60.885	-3.410
2005-03	63.838	8.283	63.715	-123
2005-04	63.393	8.061	62.008	-1.385
2005-05	61.591	8.624	66.338	4.747
2005-06	59.839	8.787	67.592	7.753
2005-07	59.553	8.939	68.762	9.209
2005-08	58.283	9.155	70.423	12.140
2005-09	56.607	9.623	74.023	17.416
2005-10	56.041	9.812	75.477	19.436
2005-11	54.122	9.601	73.854	19.732
2005-12	53.383	9.290	71.462	18.079
Ø 2005	59.571		67.363	7.793
2006-01	50.613	9.452	72.708	22.095
2006-02	48.905	10.534	81.031	32.126
2006-03	47.154	11.429	87.915	40.761
2006-04	44.735	11.674	89.800	45.065
2006-05	41.602	11.257	86.592	44.990
2006-06	35.739	11.199	86.146	50.407
2006-07	33.993	11.526	88.662	54.669
2006-08	33.154	11.585	89.115	55.961
2006-09	31.452	11.905	91.577	60.125
2006-10	30.104	11.208	86.215	56.111
2006-11	28.608	11.455	88.115	59.507
2006-12	27.698	11.208	86.215	58.517
Ø 2006	37.813		86.174	48.361
2007-01	29.668	11.511	88.546	58.878
2007-02	28.243	12.643	97.254	69.011
2007-03	27.106	12.918	99.369	72.263
2007-04	26.042	12.674	97.492	71.450
2007-05	24.760	12.669	97.454	72.694
2007-06	23.561	12.604	96.954	73.393
2007-07	22.574	12.614	97.031	74.457
2007-08	24.147	12.733	97.946	73.799
2007-09	23.059	12.320	94.769	71.710
2007-10	22.469	11.896	91.508	69.039
2007-11	21.703	11.438	87.985	66.282
2007-12	23.719	11.218	86.292	62.573
Ø 2007	24.754		94.383	69.629
2008-01	24.614	10.855	83.500	58.886
2008-02	23.527	11.709	90.069	66.542
2008-03	23.080	12.307	94.669	71.589

Quelle: eigene Berechnungen auf Basis von BA (2008b), IW-Zukunftspanel (2008)

Quelle: VDI / IW, 2008, 21

Abbildung A16

Abbildung 11: In den Unternehmen angewendete Strategien – Welche der folgenden Maßnahmen wendet Ihr Unternehmen als Konsequenz des Fachkräfteengpasses im Ingenieurbereich an? Ingenieurunternehmen, „Trifft zu“-Angaben in Prozent, gewichtet, Mehrfachantworten möglich

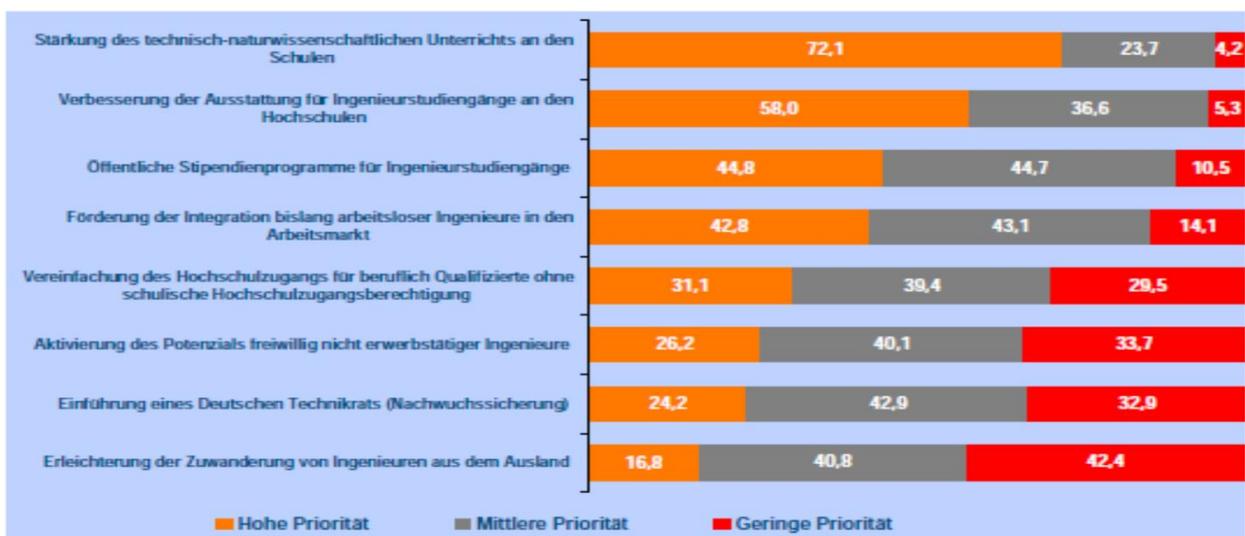


Quelle: IW-Zukunftspanel (2008)

Quelle: VDI / IW, 2008, 24

Abbildung A17

Abbildung 12: Gewünschte politische Strategien – Welche Priorität sollten Ihrer Meinung nach die folgenden politischen Maßnahmen zur Reduktion des Ingenieurengpasses erhalten? Ingenieurunternehmen, in Prozent, gewichtet



Quelle: IW-Zukunftspanel (2008)

Quelle: VDI / IW, 2008, 26

Abbildung A18

Betroffenheit durch MINT-Fachkräfteengpass

Nach Belegschaftsgröße – in Prozent der Betriebe

	Beschäftigte im Unternehmen			
	1 bis 49	50 bis 499	500 und mehr	Alle
Ja, schon spürbar	28,5	39,0	56,4	38,0
Ja, in einigen Jahren	12,8	17,5	15,8	15,2
Nein, momentan nicht absehbar	23,5	21,5	18,8	21,8
Nein, wir benötigen keine MINT-Fachkräfte	33,5	21,1	7,5	23,6
Keine Angabe	1,8	0,8	1,5	1,4
Insgesamt	100,0	100,0	100,0	100,0

Quelle: IW-Umfrage Ausbildung und Beschäftigung 2008

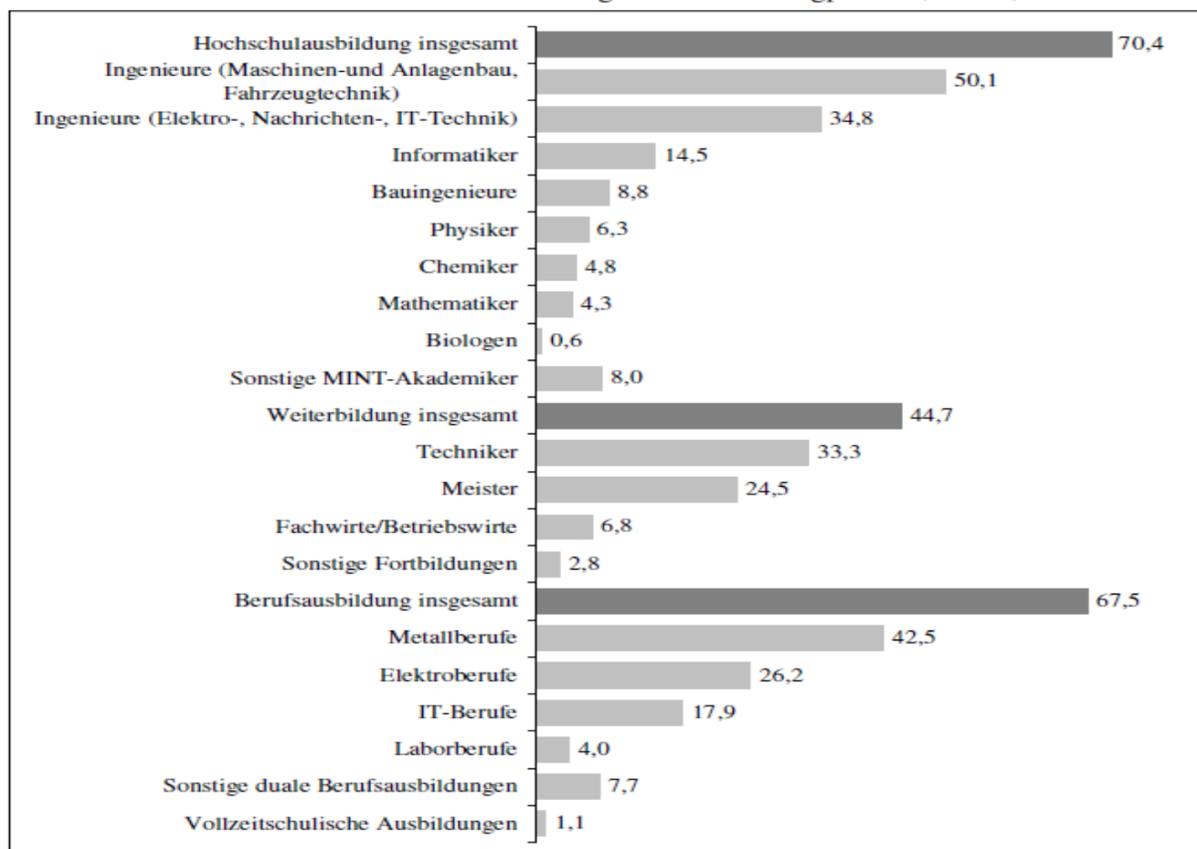


Quelle: Werner, 2008, 7

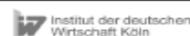
Abbildung A19

MINT-Fachkräfteengpässe nach Qualifikationsbereichen

In Prozent der Betriebe mit aktuellen oder künftigen Fachkräfteengpässen (N=351)



Quelle: IW-Umfrage Ausbildung und Beschäftigung 2008



Quelle: Werner, 2008, 8

Abbildung A20

Auswirkungen des MINT-Fachkräftengpasses

In Prozent der Betriebe

	Fachkräftengpässe im Betrieb...			Alle Betriebe
	Aktuell	Künftig	Nein	
Bei Neueinstellungen treten häufig Verzögerungen auf.	79,7	44,0	27,8	44,7
Wir können unseren Personalbedarf aktuell nicht vollständig decken.	74,9	27,0	13,9	36,7
Die Geschäftstätigkeit wird durch fehlende Arbeitskräfte behindert.	48,6	13,0	9,0	23,6
Neu eingestellte Mitarbeiter erfüllen häufig die Erwartungen nicht.	46,2	32,0	25,7	30,3
Da Fachkräfte fehlen, können auch nachgelagerte Stellen nicht besetzt/geschaffen werden.	22,7	4,0	3,5	10,5
Da Stellen nicht besetzt sind, droht die Verlagerung von Bereichen ins Ausland.	7,6	2,0	0,7	3,6

Quelle: IW-Umfrage Ausbildung und Beschäftigung 2008



Quelle: Werner, 2008, 9

Abbildung A21

Reaktionen auf den MINT-Fachkräftengpass

In Prozent der Betriebe

	Fachkräftengpässe im Betrieb...			Alle Betriebe
	Aktuell	Künftig	Nein	
Da Fachkräfte fehlen, haben wir unsere Ausbildung intensiviert oder planen dies.	67,7	53,0	22,9	40,6
Bei Neueinstellungen müssen häufig Abstriche bei der Qualifikation gemacht werden.	67,7	41,0	27,8	40,2
Da Rekrutierungsprobleme bestehen, ist die Weiterbildung verstärkt worden.	66,5	48,0	18,1	38,6
Bei Neueinstellungen müssen häufig finanzielle Zugeständnisse gemacht werden.	56,2	45,0	26,4	35,9
Da geeignete Bewerber fehlen, müssen wir Stellen intern umbesetzen.	49,0	28,0	10,4	25,9

Quelle: IW-Umfrage Ausbildung und Beschäftigung 2008



Quelle: Werner, 2008, 11

Abbildung A22

Maßnahmen der Betriebe gegen den Fachkräfteengpass

In Prozent der Betriebe

	Fachkräfteengpässe im Betrieb...			Alle Betriebe
	Aktuell	Künftig	Nein	
Finanzielle Förderung und/oder Freistellung für Techniker-/Meister-Fortbildung	59,0	50,0	23,6	36,2
Spezifische berufliche Weiter-/Fortbildungsprogramme für Mitarbeiter mit MINT-Qualifikation	47,0	47,0	21,5	30,5
MINT-Kooperationen mit allgemeinbildenden Schulen	42,6	35,0	16,7	25,6
MINT-Kooperationen mit beruflichen Schulen	35,9	35,0	22,9	24,7
Angebot mindestens eines dualen MINT-Studiengangs in Kooperation mit einer Hochschule	33,1	36,0	9,0	20,5
Angebot eines berufsbegleitenden MINT-Erststudiums für Mitarbeiter mit Berufsabschluss	20,3	19,0	6,9	12,3
Angebot eines berufsbegleitenden Aufbaustudiums für Mitarbeiter mit MINT-Hochschulabschluss	15,9	13,0	7,6	9,7
Vergabe von MINT-Stipendien	11,2	11,0	2,8	6,5
Personalaustauschprogramme mit Forschungs-/ Bildungseinrichtungen	11,2	11,0	1,4	6,2

Quelle: IW-Umfrage Ausbildung und Beschäftigung 2008



Quelle: Werner, 2008, 12

Abbildung A23

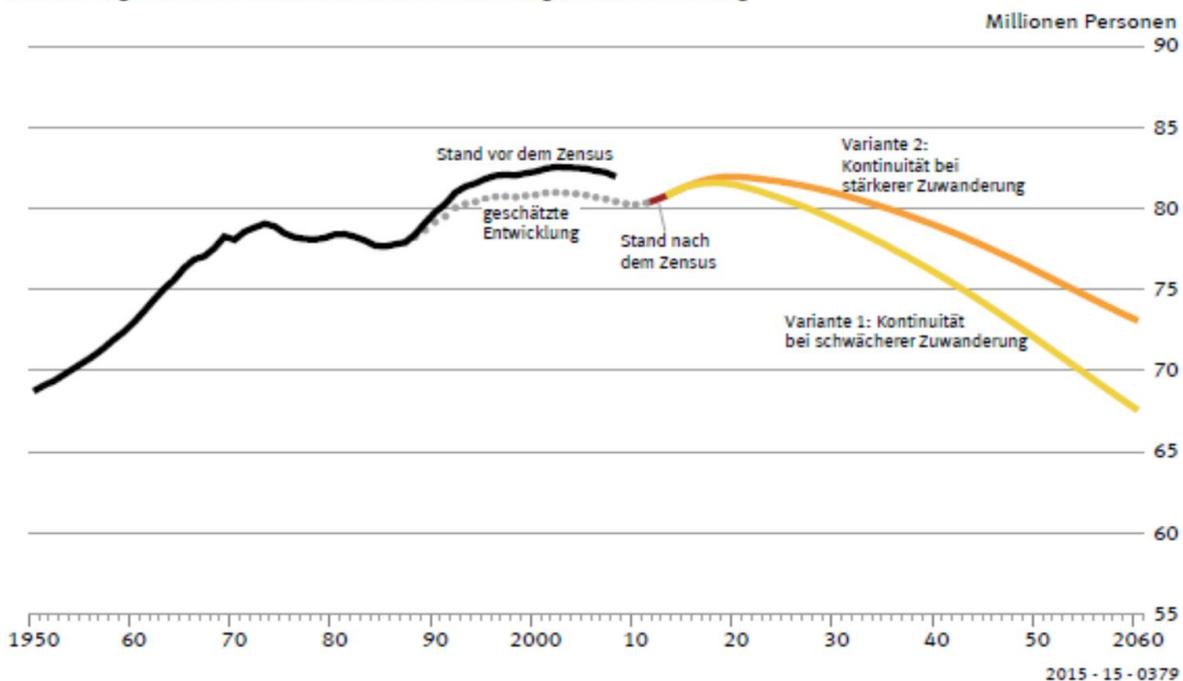
HR effectiveness and influence on business performance		
Competency category	HR effectiveness (1=low; 5=high)	Impact on business performance
Strategic contribution	3.65	43%
Personal credibility	4.13	23%
HR delivery	3.69	18%
Business knowledge	3.44	11%
HR technology	3.02	5%

Quelle: Ulrich & Brockbank, 2005, 223

Abbildung A24

Bevölkerungszahl von 1950 bis 2060

Ab 2014 Ergebnisse der 13. koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung



Quelle: Statistisches Bundesamt, 2015, 15

Abbildung A25



Quelle: Bundesministerium für Arbeit und Soziales, 2011, 6

Abbildung A26

HERAUSFORDERUNGEN AUF DEM ARBEITSMARKT:

- Die Zahl der Personen im erwerbsfähigen Alter könnte bis 2030 um knapp 6 Mio. sinken.

Entwicklung der 20- bis 64-Jährigen:

2015: 49,4 Mio.

2020: 48,8 Mio. → -0,6 Mio. im Vergleich zu 2015

2030: 43,6 Mio. → -5,8 Mio. im Vergleich zu 2015

2040: 40,2 Mio. → -9,2 Mio. im Vergleich zu 2015

2050: 37,7 Mio. → -11,7 Mio. im Vergleich zu 2015

- Im Mai 2015 fehlten 140.000 MINT-Fachkräfte, davon 86.000 mit beruflicher Ausbildung.
- Bis 2020 könnten bis zu 1,3 Mio. MINT-Fachkräfte mit beruflicher Ausbildung fehlen.
- Mitte 2014 waren rd. 6,5 Mio. 20- bis 64-Jährige geringqualifiziert und nicht in Ausbildung. Das waren rd. 13 % dieser Altersgruppe.
- Mitte 2014 waren über 1,2 Mio. junge Erwachsene (20- bis 29-Jährige) geringqualifiziert und nicht in Ausbildung. Das waren über 12 % dieser Altersgruppe.

Quelle: Statistisches Bundesamt, 2015a

Quelle: BDA, 2015, 8

Abbildung A27: Entwicklung des Erwerbspersonenpotentials in Deutschland

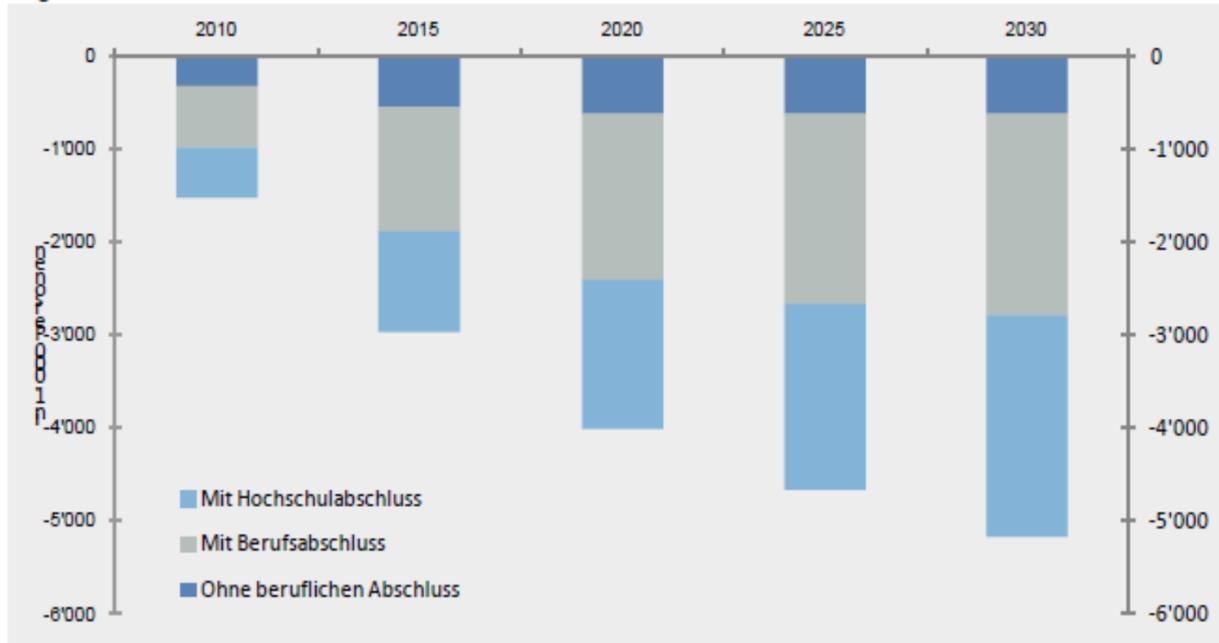
	Gesamtzahl des Erwerbspersonenpotentials (in Millionen)	Rückgang der Erwerbspersonenpotentials im angegebenen Zeitraum (in Millionen)	Anzahl der Gesamtbevölkerung (in Millionen)	Prozentzahl des Erwerbspersonenpotentials an der Gesamtbevölkerung
Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2011)	2010: 44,6 2015: 43,1 2020: 41 2025: 38,1	2010-2015: 1,5 2010-2020: 3,6 2010-2025: 6,5 2015-2020: 2,1 2015-2025: 3 2020-2025: 2,9 <i>(errechnet aus der Gesamtzahl Erwerbspersonenpotentials)</i>	2009: 82 2025: 80 2030: 79	2025: 47,6% <i>(errechnet: Gesamtzahl Erwerbspersonenpotential / Gesamtbevölkerung)</i>
Prognos Arbeitslandschaft 2030 (2011)	Keine Angabe	2004-2030: 7	Rückgang der Bevölkerung: 4,1 (2004-2030) 2011: 81,2 2015: 80,4 2020: 79,5 2025: 79,0 2030: 78,5	2004: 61,1% 2030: 55,3%
Prognos Arbeitslandschaft 2035 (2012)	2011: 49,7 2035: 41,2	2011-2035: 8,5 <i>(korrigierter Wert; in der Studie 8,6)</i>	Rückgang der Bevölkerung: 3,4 (2011-2035) 2011: 81,3 2015: 81,0 2020: 80,2 2025: 79,6 2030: 78,7 2035: 77,9	2011: 61,1% 2035: 52,8%
Prognos Arbeitslandschaft 2040 (2015)	2012: 50,2 2040: 41,3	2012-2040: 8,9	Rückgang der Bevölkerung: 3,9 (2012-2040) 2012: 82 2015: 81,7 2020: 81,4 2025: 81 2030: 80,1 2035: 79,1 2040: 78,1	2012: 61,2% 2040: 52,8%
Bundesverband Deutscher Arbeitgeber (2015)	2015: 49,4 2020: 48,8 2030: 43,6 2040: 40,2 2050: 37,7	2015-2020: 0,6 2015-2030: 5,8 2015-2040: 9,2 2015-2050: 11,7 2020-2030: 5,2 2020-2040: 8,6 2020-2050: 11,1 2030-2040: 3,4 2030-2050: 5,9 2040-2050: 2,5	<i>Daten des Statistischen Bundesamtes (2015)</i> 2015: 80 2020: 82 2025: 80-81,5 2030: 79-80,5 2035: 77,5-80 2040: 76-78 2045: 74-77,5 2050: 72,5-76 2055: 70-75 2060: 68-73	2015: 61,8% 2020: 59,5% 2030: 54,2%-55,2% 2040: 51,5%-52,9% 2050: 49,6%-52% <i>(errechnet aus der Gesamtzahl des Erwerbspersonenpotentials und der Gesamtbevölkerung des statistischen Bundesamtes 2015)</i>

Quelle: eigene Darstellung auf Grundlage von: Bundesministerium für Arbeit und Soziales 2011; Prognos (2011); Prognos (2012); Prognos (2015); BDA (2015); Statistisches Bundesamt (2015).

Abbildung A28

Arbeitskräftesaldo nach Qualifikationen, 2010-2030

Angaben in 1.000 Personen



Quelle: Prognos 2010

Quelle: Prognos, 2011, 32

Abbildung A29

Ausmaß des Fachkräftemangels nach Qualifikationsniveau (alle Angaben in 100.000 Personen)

	ohne beruflichen Abschluss	mit beruflichem Abschluss	mit Hochschulabschluss	Gesamt
2010	Prognos 2011: 3 Prognos 2012: ----- Prognos 2015: -----	Prognos 2011: 7 Prognos 2012: ----- Prognos 2015: -----	Prognos 2011: 5 Prognos 2012: ----- Prognos 2015: -----	Prognos 2011: 15 Prognos 2012: ----- Prognos 2015: -----
2011	Prognos 2011: ----- Prognos 2012: 0,5 Prognos 2015: -----	Prognos 2011: ----- Prognos 2012: 7,5 Prognos 2015: -----	Prognos 2011: ----- Prognos 2012: 2 Prognos 2015: -----	Prognos 2011: ----- Prognos 2012: 10 Prognos 2015: -----
2012	Prognos 2011: ----- Prognos 2012: ----- Prognos 2015: 1	Prognos 2011: ----- Prognos 2012: ----- Prognos 2015: 8	Prognos 2011: ----- Prognos 2012: ----- Prognos 2015: 1	Prognos 2011: ----- Prognos 2012: ----- Prognos 2015: 10
2015	Prognos 2011: 5 Prognos 2012: 1 Prognos 2015: -----	Prognos 2011: 13 Prognos 2012: 7 Prognos 2015: -----	Prognos 2011: 10 Prognos 2012: 3 Prognos 2015: -----	Prognos 2011: 28 Prognos 2012: 11 Prognos 2015: -----
2020	Prognos 2011: 5 Prognos 2012: 0 Prognos 2015: 0,7	Prognos 2011: 20 Prognos 2012: 11 Prognos 2015: 12	Prognos 2011: 15 Prognos 2012: 6 Prognos 2015: 5,3	Prognos 2011: 40 Prognos 2012: 17 Prognos 2015: 18
2025	Prognos 2011: 5 Prognos 2012: 0 Prognos 2015: 0,3	Prognos 2011: 23 Prognos 2012: 17 Prognos 2015: 18,5	Prognos 2011: 19 Prognos 2012: 9 Prognos 2015: 7,5	Prognos 2011: 47 Prognos 2012: 26 Prognos 2015: 26,3
2030	Prognos 2011: 5 Prognos 2012: 0 Prognos 2015: 0,25	Prognos 2011: 23 Prognos 2012: 22 Prognos 2015: 24,5	Prognos 2011: 23 Prognos 2012: 14 Prognos 2015: 9,5	Prognos 2011: 51 Prognos 2012: 36 Prognos 2015: 34,25
2035	Prognos 2011: ----- Prognos 2012: 0 Prognos 2015: 0	Prognos 2011: ----- Prognos 2012: 22,5 Prognos 2015: 27,5	Prognos 2011: ----- Prognos 2012: 18 Prognos 2015: 11	Prognos 2011: ----- Prognos 2012: 40,5 Prognos 2015: 38,5
2040	Prognos 2011: ----- Prognos 2012: ----- Prognos 2015: 0	Prognos 2011: ----- Prognos 2012: ----- Prognos 2015: 27	Prognos 2011: ----- Prognos 2012: ----- Prognos 2015: 12	Prognos 2011: ----- Prognos 2012: ----- Prognos 2015: 39

Quelle: eigene Darstellung auf Grundlage von: Prognos, 2011, 32; Prognos, 2012, 51; Prognos, 2015, 56

Abbildung A30

Prozentualer Anteil des Qualifikationsniveaus am Gesamtniveau des Fachkräftemangels nach Qualifikationsniveaus

	ohne beruflichen Abschluss	mit beruflichem Abschluss	mit Hochschulabschluss	Gesamt
2010	Prognos 2011: 20% Prognos 2012: ---- Prognos 2015: ----	Prognos 2011: 46,7% Prognos 2012: ---- Prognos 2015: ----	Prognos 2011: 33,3% Prognos 2012: ---- Prognos 2015: ----	Prognos 2011: 100% Prognos 2012: ---- Prognos 2015: ----
2011	Prognos 2011: ---- Prognos 2012: 5% Prognos 2015: ----	Prognos 2011: ---- Prognos 2012: 75% Prognos 2015: ----	Prognos 2011: ---- Prognos 2012: 20% Prognos 2015: ----	Prognos 2011: ---- Prognos 2012: 100% Prognos 2015: ----
2012	Prognos 2011: ---- Prognos 2012: ---- Prognos 2015: 10%	Prognos 2011: ---- Prognos 2012: ---- Prognos 2015: 80%	Prognos 2011: ---- Prognos 2012: ---- Prognos 2015: 10%	Prognos 2011: ---- Prognos 2012: ---- Prognos 2015: 100%
2015	Prognos 2011: 17,9% Prognos 2012: 9,1% Prognos 2015: ----	Prognos 2011: 46,4% Prognos 2012: 63,6% Prognos 2015: ----	Prognos 2011: 35,7% Prognos 2012: 27,3% Prognos 2015: ----	Prognos 2011: 100% Prognos 2012: 100% Prognos 2015: ----
2020	Prognos 2011: 12,5% Prognos 2012: 0% Prognos 2015: 3,9%	Prognos 2011: 50% Prognos 2012: 64,7% Prognos 2015: 66,7%	Prognos 2011: 37,5% Prognos 2012: 35,3% Prognos 2015: 29,4%	Prognos 2011: 100% Prognos 2012: 100% Prognos 2015: 100%
2025	Prognos 2011: 10,7% Prognos 2012: 0% Prognos 2015: 1,1%	Prognos 2011: 48,9% Prognos 2012: 65,4% Prognos 2015: 70,4%	Prognos 2011: 40,4% Prognos 2012: 34,6% Prognos 2015: 28,5%	Prognos 2011: 100% Prognos 2012: 100% Prognos 2015: 100%
2030	Prognos 2011: 9,8% Prognos 2012: 0% Prognos 2015: 0,7%	Prognos 2011: 45,1% Prognos 2012: 61,1% Prognos 2015: 71,5%	Prognos 2011: 45,1% Prognos 2012: 38,9% Prognos 2015: 27,8%	Prognos 2011: 100% Prognos 2012: 100% Prognos 2015: 100%
2035	Prognos 2011: ---- Prognos 2012: 0% Prognos 2015: 0%	Prognos 2011: ---- Prognos 2012: 55,6% Prognos 2015: 71,4%	Prognos 2011: ---- Prognos 2012: 44,4% Prognos 2015: 28,6%	Prognos 2011: ---- Prognos 2012: 100% Prognos 2015: 100%
2040	Prognos 2011: ---- Prognos 2012: ---- Prognos 2015: 0%	Prognos 2011: ---- Prognos 2012: ---- Prognos 2015: 69,2%	Prognos 2011: ---- Prognos 2012: ---- Prognos 2015: 30,8%	Prognos 2011: ---- Prognos 2012: ---- Prognos 2015: 100%

Quelle: eigene Berechnung auf Grundlage von: Abbildung A29 (Ausmaße des Fachkräftemangels nach Qualifikationsniveau) und damit von Prognos, 2011, 32; Prognos, 2012, 51; Prognos, 2015,

Abbildung A31

2030
Arbeitskräftesaldo nach Tätigkeiten und Qualifikationen, 2010 bis 2030

(Angaben in % - Abweichung des Arbeitskräfteangebots von der Nachfrage)

ohne BA = ohne Berufsabschluss; mit BA = mit Berufsabschluss; mit H.A. = mit Hochschulabschluss

M.d.B.ins. = Mittelwerte der Berufsgruppe insgesamt, M.o.B.A. = Mittelwerte ohne Berufsabschluss, M.m.B.A. = Mittelwert mit akademischem Abschluss

Tätigkeit	2010				2020				2030			
	ohne		mit		ohne		mit		ohne		mit	
	B.A.	H.A.	B.A.	H.A.	B.A.	H.A.	B.A.	H.A.	B.A.	H.A.	B.A.	H.A.
Maschinen einrichten; überwachen	1,00%	1,00%	-4,00%	4,00%	4,00%	8,00%	-13,00%	0,78%	6,33%	4,33%	-8,33%	
Anbauen; Züchten; Hegen; usw.	3,00%	0,00%	1,00%	24,00%	10,00%	21,00%	12,00%	15,44%	28,67%	10,33%	7,33%	
Abbauen/Fördern, Rohstoffe gewinnen	9,00%	11,00%	1,00%	15,00%	17,00%	24,00%	2,00%	12,22%	17,33%	17,33%	2,00%	
Fertigen, Be- u. Verarbeiten	4,00%	7,00%	1,00%	8,00%	10,00%	16,00%	-6,00%	6,67%	11,33%	11,00%	-2,33%	
Ein-/Verkaufen usw.	-3,00%	0,00%	-3,00%	-6,00%	-4,00%	-5,00%	-19,00%	-5,89%	-3,67%	-3,00%	-11,00%	
Reparieren; Renovieren, usw.	-1,00%	2,00%	-5,00%	-3,00%	-1,00%	-1,00%	-21,00%	-5,33%	-2,67%	0,00%	-13,33%	
Schreib-, Rechen- und DV-Arbeiten	-4,00%	-1,00%	-5,00%	-10,00%	-5,00%	-6,00%	-22,00%	-8,22%	-6,67%	-4,00%	-14,00%	
Messen, Prüfen; Erproben, usw.	-4,00%	-2,00%	-6,00%	-8,00%	-6,00%	-8,00%	-24,00%	-8,56%	-5,33%	-5,33%	-15,00%	
Forschen, Entwerfen, usw.	-8,00%	-5,00%	-10,00%	-17,00%	-14,00%	-17,00%	-34,00%	-16,44%	-14,00%	-12,67%	-22,67%	
Werben, Marketing, usw.	-9,00%	-5,00%	-9,00%	-17,00%	-12,00%	-15,00%	-30,00%	-14,78%	-13,67%	-10,67%	-20,00%	
Management-, Leitungstätigkeit	-6,00%	-3,00%	-6,00%	-10,00%	-9,00%	-6,00%	-21,00%	-9,56%	-7,33%	-7,67%	-13,67%	
Bewirten, Beherbergen, usw.	-6,00%	-3,00%	-7,00%	-12,00%	-9,00%	-8,00%	-23,00%	-10,33%	-8,67%	-7,00%	-15,33%	
Gesetz/Vorschriften/Verordnungen anwenden	-6,00%	-3,00%	-3,00%	-10,00%	-7,00%	-7,00%	-14,00%	-7,44%	-7,67%	-6,33%	-8,33%	
Erziehen, Ausbilden, Lehren	-5,00%	-3,00%	-9,00%	-9,00%	-12,00%	-25,00%	-30,00%	-12,56%	-6,00%	-10,33%	-21,33%	
Beratern/ Informieren	-10,00%	-4,00%	-9,00%	-17,00%	-11,00%	-15,00%	-29,00%	-14,33%	-14,00%	-9,33%	-19,67%	
Gesundheitlich/sozial helfen	-7,00%	-2,00%	-10,00%	-15,00%	-10,00%	-15,00%	-38,00%	-15,33%	-12,33%	-9,33%	-24,33%	
Künstlerisch, journalistisch tätig sein	-10,00%	-7,00%	-10,00%	-16,00%	-14,00%	-12,00%	-28,00%	-14,67%	-12,67%	-12,33%	-19,00%	
Fahrzeug führen, packen, usw.	-5,00%	-5,00%	-9,00%	-3,00%	-3,00%	6,00%	-17,00%	-5,44%	-0,67%	-2,67%	-13,00%	
Reinigen, Abfall beseitigen	-7,00%	-6,00%	-8,00%	-16,00%	-16,00%	-14,00%	-29,00%	-15,00%	-12,33%	-13,33%	-19,33%	
Sichern, Be-/Überwachen	-6,00%	-1,00%	-3,00%	-9,00%	-2,00%	-4,00%	-13,00%	-5,33%	-6,33%	-1,67%	-8,00%	
Mittelwerte des Fachkräftemangels in Qualifikationsgruppen	-4,00%	-1,45%	-5,65%	-6,35%	-4,70%	-13,40%	-19,85%	-4,75%	-4,75%	-19,85%		

Datenquelle: Prognos 2011, 33

Quelle: eigene Darstellung nach Prognos, 2011, 33

Abbildung A32

2035

Arbeitskräftesaldo nach Tätigkeiten und Qualifikationen, 2011 bis 2035

(Angaben in % - Abweichung des Arbeitskräfteangebots von der Nachfrage)

ohne BA = ohne Berufsabschluss; mit BA = mit Berufsabschluss; mit H.A. = mit Hochschulabschluss

M.d.B.ins. = Mittelwerte der Berufsgruppe insgesamt, M.o.B.A = Mittelwerte ohne Berufsabschluss, M.m.B.A = Mittelwert mit Berufsabschluss, M.a.A. = Mittelwert mit akademischem Abschluss

Tätigkeit	2011						2035							
	ohne		mit		mit		ohne		mit		mit			
	B.A.	H.A.	B.A.	H.A.	B.A.	H.A.	B.A.	H.A.	B.A.	H.A.	M.d.B.	M.o.	M.m.	M.a.A.
Maschinen einrichten; überwachen	-7,00%	-1,00%	10,20%	0,00%	0,20%	11,50%	-0,30%	-0,10%	0,73%	4,90%	-2,40%	-0,30%		
Anbauen; Züchten; Hegen; usw.	-0,80%	-1,30%	5,90%	1,40%	0,40%	4,90%	1,00%	0,20%	1,27%	3,33%	0,37%	0,10%		
Abbau/Fördern, Rohstoffe gewinnen	-0,10%	0,00%	0,50%	0,20%	0,00%	0,40%	0,10%	0,00%	0,11%	0,27%	0,07%	0,00%		
Fertigen, Be- u. Verarbeiten	-11,50%	-9,60%	19,90%	0,60%	0,40%	18,50%	-1,90%	0,00%	1,73%	8,97%	-3,63%	-0,13%		
Ein-Verkaufen usw.	-17,30%	-13,80%	4,10%	4,30%	-0,70%	11,70%	-8,00%	-1,50%	-4,03%	-0,43%	-9,57%	-2,10%		
Reparieren; Renovieren, usw.	-3,60%	-4,30%	-0,40%	2,20%	-0,10%	4,00%	-3,00%	-0,10%	-0,91%	0,87%	-3,40%	-0,20%		
Schreib-, Rechen- und DV-Arbeiten	-4,30%	-10,20%	5,30%	5,10%	-1,50%	8,90%	-11,30%	-4,20%	-3,20%	3,23%	-9,17%	-3,67%		
Messen, Prüfen; Erproben, usw.	-4,30%	-4,20%	-5,00%	11,10%	5,80%	7,90%	2,50%	-12,20%	-1,29%	4,90%	1,37%	-10,13%		
Forschen, Entwerfen, usw.	-4,10%	-3,90%	-19,90%	0,30%	-4,30%	2,20%	-3,70%	-24,10%	-9,43%	-0,53%	-3,97%	-23,80%		
Werben, Marketing, usw.	-0,80%	-1,00%	-2,40%	-0,30%	-1,50%	0,80%	-1,80%	-2,40%	-1,22%	-0,10%	-1,43%	-2,13%		
Management-, Leitungstätigkeit	-2,70%	-6,70%	-17,50%	1,10%	-5,10%	2,20%	-2,80%	-18,30%	-7,99%	0,20%	-4,87%	-19,30%		
Bewirten, Beherbergen, usw.	-5,90%	-3,10%	-0,60%	-3,80%	-6,10%	5,20%	-5,80%	-0,50%	-2,32%	-1,50%	-5,00%	-0,47%		
Gesetze/Vorschriften/Verordnungen anwenden	-0,40%	-1,50%	-4,60%	0,70%	-0,70%	1,10%	-1,30%	-2,20%	-1,01%	0,47%	-1,17%	-2,33%		
Erziehen, Ausbilden, Lehren	-3,10%	-4,00%	-15,30%	-2,80%	-8,90%	0,40%	-9,30%	-10,30%	-6,70%	-1,83%	-7,40%	-10,87%		
Beratern/ Informieren	-1,00%	-2,70%	-4,90%	-1,50%	-6,30%	1,90%	-3,90%	-7,90%	-4,07%	-0,20%	-4,30%	-7,70%		
Gesundheitlich/sozial helfen	-17,20%	-17,50%	-13,70%	-9,90%	-11,00%	1,10%	-30,70%	-12,00%	-15,88%	-8,67%	-26,73%	-12,23%		
Künstlerisch, journalistisch tätig sein	-0,70%	-0,50%	-2,30%	-0,90%	-1,20%	0,50%	-1,30%	-3,00%	-1,32%	-0,37%	-1,00%	-2,60%		
Fahrzeug führen, packen, usw.	0,00%	-3,10%	-0,40%	9,00%	-1,90%	12,70%	-2,80%	-0,20%	1,49%	7,23%	-2,60%	-0,17%		
Reinigen, Abfall beseitigen	-13,40%	-3,70%	-0,50%	9,30%	-5,70%	3,90%	-5,80%	-0,50%	-1,86%	-0,07%	-5,07%	-0,43%		
Sichern, Be-/Überwachen	-1,90%	-1,90%	-1,10%	-1,20%	-2,70%	0,30%	-3,00%	0,20%	-1,20%	-0,93%	-2,53%	-0,13%		
Mittelwerte des Fachkräftemangels in Qualifikationsgruppen	-5,01%	-5,00%	-5,01%	2,96%	-4,21%	4,83%	5,01%	-4,66%						

Datenquelle: Prognos 2012, 53

Quelle: eigene Darstellung nach Prognos, 2012, 53

2040
Arbeitskräftesaldo nach Tätigkeiten und Qualifikationen, 2012 bis 2040

(Angaben in % - Abweichung des Arbeitskräfteangebots von der Nachfrage)

ohne BA = ohne Berufsabschluss; mit BA = mit Berufsabschluss; mit H.A. = mit Hochschulabschluss

M.d.B.ins. = Mittelwerte der Berufsgruppe insgesamt, M.o.B.A. = Mittelwerte ohne Berufsabschluss, M.m.B.A. = Mittelwert mit Berufsabschluss, M.a.A. = Mittelwert mit akademischem Abschluss

Tätigkeit	2012						2025						2040					
	ohne		mit		ins.		ohne		mit		ins.		ohne		mit		ins.	
	B.A.	H.A.	B.A.	H.A.	M.o.B.A.	B.A.	H.A.	M.m.B.A.	B.A.	H.A.	M.a.A.	B.A.	H.A.	M.o.B.A.	B.A.	H.A.	M.a.A.	
Maschinen einrichten; Überwachen	-2,30%	-3,80%	-2,60%	4,80%	-3,10%	-5,60%	16,70%	-3,80%	-7,50%	-0,80%	6,40%	-3,57%	-5,23%	-0,90%	7,77%	-3,30%	-7,17%	
Anbauen; Züchten; Hegen; usw.	-2,00%	-2,20%	-2,10%	6,10%	-3,20%	-8,60%	19,20%	-4,50%	-10,80%	2,04%	6,33%	-3,07%	2,87%	-2,66%	5,67%	-6,20%	-7,43%	
Abbauen/Fördern, Rohstoffe gewinnen	-2,20%	-2,90%	-3,10%	4,00%	-3,40%	3,80%	17,20%	-2,90%	7,90%	-3,68%	1,40%	-5,33%	-7,10%	-6,60%	-1,10%	-9,83%	-8,87%	
Fertigen, Be- u. Verarbeiten	-2,30%	-3,80%	-2,50%	3,30%	-7,00%	-9,00%	16,00%	-7,80%	-10,80%	2,10%	9,17%	1,20%	-4,07%	-2,00%	-1,90%	-1,80%	8,50%	3,40%
Ein-Verkaufen usw.	-2,00%	-2,20%	-1,80%	-0,40%	-4,70%	-7,30%	6,60%	-9,10%	-12,20%	-8,41%	-0,93%	-12,30%	-12,00%	-2,10%	-3,00%	-2,40%	-3,60%	-14,00%
Reparieren; Renovieren, usw.	-2,10%	-3,50%	-2,30%	-3,80%	-10,80%	-10,10%	2,60%	-15,20%	-14,20%	-2,10%	2,90%	-19,90%	-19,70%	-2,10%	-2,80%	-2,40%	-0,80%	-13,10%
Schreib-, Rechen- und DV-Arbeiten	-2,00%	-1,90%	-1,80%	8,50%	3,40%	-3,60%	21,00%	2,10%	-6,80%	-2,00%	-2,40%	-2,70%	-16,10%	-14,50%	3,70%	-23,50%	-21,10%	
Messen, Prüfen; Erproben, usw.	-2,10%	-3,00%	-2,40%	-3,60%	-14,00%	-13,90%	2,90%	-19,90%	-19,70%	-2,00%	-2,40%	-2,00%	-2,70%	-16,10%	-14,50%	3,70%	-23,50%	-21,10%
Forschen, Entwerfen, usw.	-2,10%	-2,80%	-2,40%	-0,80%	-13,10%	-12,30%	6,40%	-19,50%	-18,10%	-2,00%	-1,90%	-1,60%	2,80%	-2,50%	-7,50%	10,80%	-6,90%	-13,20%
Werben, Marketing, usw.	-2,00%	-1,90%	-1,60%	2,80%	-2,50%	-7,50%	10,80%	-6,90%	-13,20%	-2,00%	-2,40%	-2,00%	-2,70%	-16,10%	-14,50%	3,70%	-23,50%	-21,10%
Management-, Leitungstätigkeit	-2,10%	-2,40%	-2,00%	-2,70%	-16,10%	-14,50%	3,70%	-23,50%	-21,10%	-2,00%	-2,50%	-1,70%	-2,30%	-6,90%	-4,90%	3,10%	-11,80%	-9,10%
Bewirten, Beherbergen, usw.	-2,00%	-2,50%	-1,70%	-2,30%	-6,90%	-4,90%	3,10%	-11,80%	-9,10%	-2,10%	-1,80%	-1,70%	3,80%	-4,10%	-12,40%	16,20%	-6,40%	-17,40%
Gesetze/Vorschriften/Verordnungen anwenden	-2,10%	-1,80%	-1,70%	3,80%	-4,10%	-12,40%	16,20%	-6,40%	-17,40%	-2,00%	-1,70%	-1,30%	-2,40%	-10,20%	5,80%	1,30%	-18,50%	4,10%
Erziehen, Ausbilden, Lehren	-2,00%	-1,70%	-1,30%	-2,40%	-10,20%	5,80%	1,30%	-18,50%	4,10%	-1,90%	-1,80%	-1,60%	2,10%	-8,10%	-11,10%	10,00%	-14,40%	-17,70%
Beraten/ Informieren	-1,90%	-1,80%	-1,60%	2,10%	-8,10%	-11,10%	10,00%	-14,40%	-17,70%	-2,00%	-2,10%	-1,70%	1,30%	-17,80%	-8,60%	7,10%	-27,60%	-14,40%
Gesundheitlich/sozial helfen	-2,00%	-2,10%	-1,70%	1,30%	-17,80%	-8,60%	7,10%	-27,60%	-14,40%	-2,00%	-2,10%	-1,50%	1,40%	-5,20%	-4,90%	7,70%	-11,40%	-10,30%
Künstlerisch, journalistisch tätig sein	-2,00%	-2,10%	-1,50%	1,40%	-5,20%	-4,90%	7,70%	-11,40%	-10,30%	-2,10%	-3,00%	-1,90%	4,10%	1,60%	-9,70%	13,50%	0,50%	-15,00%
Fahrzeug führen, packen, usw.	-2,10%	-3,00%	-1,90%	4,10%	1,60%	-9,70%	13,50%	0,50%	-15,00%	-1,90%	-2,30%	-1,70%	1,40%	-7,40%	-11,30%	8,20%	-13,50%	-18,00%
Reinigen, Abfall beseitigen	-1,90%	-2,30%	-1,70%	1,40%	-7,40%	-11,30%	8,20%	-13,50%	-18,00%	-2,20%	-2,80%	-2,00%	21,10%	6,30%	2,30%	44,60%	9,90%	3,50%
Sichern, Be-Überwachen	-2,20%	-2,80%	-2,00%	21,10%	6,30%	2,30%	44,60%	9,90%	3,50%	-2,07%	-2,53%	-1,99%	2,44%	-6,32%	-7,17%	11,74%	-10,21%	-11,04%

Mittelwerte des Fachkräftemangels in Qualifikationsgruppen

Datenquelle: Prognos 2015, 61

Abbildung A34

Abw. 2010-12

Abweichung der errechneten %-Werte

Tätigkeit	2011 von 2010			2012 von 2010			2012 von 2011			M.d.B.		M.o.		M.m.		M.a.A.	
	ohne	mit	mit	ohne	mit	mit	ohne	mit	mit	ins.	B.A.	B.A.	B.A.	B.A.	B.A.	B.A.	B.A.
	B.A.	B.A.	H.A.	B.A.	B.A.	H.A.	B.A.	H.A.	B.A.	H.A.	H.A.	H.A.	H.A.	H.A.	H.A.	H.A.	H.A.
Maschinen einrichten; Überwachen	-8,00%	-7,90%	3,00%	-3,30%	-4,80%	1,40%	4,70%	3,10%	-1,60%	-1,49%	-2,20%	-3,20%	0,93%				
Anbauen; Züchten; Heggen; usw.	-3,80%	-1,30%	-1,30%	-5,00%	-2,20%	-3,10%	-1,20%	-0,90%	-1,80%	-2,29%	-3,33%	-1,47%	-2,07%				
Abbauen/Fördern, Rohstoffe gewinnen	-9,10%	-11,10%	-1,00%	-11,20%	-13,90%	4,10%	-2,10%	-2,80%	-3,10%	-6,49%	-7,47%	-9,27%	-2,73%				
Fertigen, Be- u. Verarbeiten	-15,50%	-16,60%	-1,80%	-6,30%	-10,80%	-3,50%	9,20%	5,80%	-1,70%	-4,58%	-4,20%	-7,20%	-2,33%				
Ein-/Verkaufen usw.	-14,30%	-13,80%	-1,10%	1,00%	-2,20%	1,20%	15,30%	11,60%	2,30%	0,00%	0,67%	-1,47%	0,80%				
Reparieren; Renovieren, usw.	-2,60%	-6,30%	4,60%	-1,10%	-5,50%	2,70%	1,50%	0,80%	-1,90%	-0,87%	-0,73%	-3,67%	1,80%				
Schreib-, Rechen- und DV-Arbeiten	-0,30%	-9,20%	-0,30%	2,00%	-0,90%	3,20%	2,30%	8,30%	3,50%	0,96%	1,33%	-0,60%	2,13%				
Messen, Prüfen; Erproben, usw.	-0,30%	-2,20%	1,00%	1,90%	-1,00%	3,60%	2,20%	1,20%	2,60%	1,00%	1,27%	-0,67%	2,40%				
Forschen, Entwerfen, usw.	3,90%	1,10%	-9,90%	5,90%	2,20%	7,60%	2,00%	1,10%	17,50%	3,49%	3,93%	1,47%	5,07%				
Werben, Marketing, usw.	8,20%	4,00%	6,60%	7,00%	3,10%	7,40%	-1,20%	-0,90%	0,80%	3,89%	4,67%	2,07%	4,93%				
Management-, Leitungstätigkeit	3,30%	-3,70%	-1,50%	3,90%	0,60%	4,00%	0,60%	4,30%	15,50%	1,89%	2,60%	0,40%	2,67%				
Bewirten, Beherbergen, usw.	0,10%	-0,10%	6,40%	4,00%	0,50%	5,30%	3,90%	0,60%	-1,10%	2,18%	2,67%	0,33%	3,53%				
Gesetze/Vorschriften/Verordnungen anwenden	5,60%	1,50%	-1,60%	3,90%	1,20%	1,30%	-1,70%	-0,30%	2,90%	1,42%	2,60%	0,80%	0,87%				
Erziehen, Ausbilden, Lehren	1,90%	-1,00%	-6,30%	3,00%	1,30%	7,70%	1,10%	2,30%	14,00%	2,67%	2,00%	0,87%	5,13%				
Beraten/ Informieren	9,00%	1,30%	4,10%	8,10%	2,20%	7,40%	-0,90%	0,90%	3,30%	3,93%	5,40%	1,47%	4,93%				
Gesundheitlich/sozial helfen	-10,20%	-15,50%	-3,70%	5,00%	-0,10%	8,30%	15,20%	15,40%	12,00%	2,93%	3,33%	-0,07%	5,53%				
Künstlerisch, journalistisch tätig sein	9,30%	6,50%	7,70%	8,00%	4,90%	8,50%	-1,30%	-1,60%	0,80%	4,76%	5,33%	3,27%	5,67%				
Fahrzeug führen, packen, usw.	5,00%	1,90%	8,60%	2,90%	2,00%	7,10%	-2,10%	0,10%	-1,50%	2,67%	1,93%	1,33%	4,73%				
Reinigen, Abfall beseitigen	-6,40%	2,30%	7,50%	5,10%	3,70%	6,30%	11,50%	1,40%	-1,20%	3,36%	3,40%	2,47%	4,20%				
Sichern, Be-/Überwachen	4,10%	-0,90%	1,90%	3,80%	-1,80%	1,00%	-0,30%	-0,90%	-0,90%	0,67%	2,53%	-1,20%	0,67%				
Mittelwert der Abweichung	-1,01%	-3,55%	0,65%	1,93%	-1,08%	3,67%	2,94%	2,48%	3,02%								

Quelle: eigene Berechnung auf Grundlage von: Abbildung A31, A32 & A33 und damit von Prognos, 2011; Prognos, 2012; Prognos, 2015

Abbildung A35

%-Abw. 2010-12

Abweichung der errechneten %-Werte

Tätigkeit	2011 von 2010				2012 von 2010				2012 von 2011				M.d.B.		M.o.		M.m.		M.a.A.	
	ohne		mit		ohne		mit		ohne		mit		ins.		B.A.		B.A.		B.A.	
	B.A.	B.A.	H.A.	H.A.	B.A.	B.A.	H.A.	H.A.	B.A.	B.A.	B.A.	H.A.	B.A.	B.A.	B.A.	B.A.	B.A.	B.A.	B.A.	B.A.
Maschinen einrichten; überwachen	-700,00%	-690,00%	25,00%	-230,00%	-390,00%	65,00%	32,86%	55,07%	260,00%	-173,56%	-299,05%	-338,31%	116,67%							
Anbauen; Züchten; Heggen; usw.	-26,67%	n.a.	-30,00%	-66,67%	n.a.	-210,00%	250,00%	169,23%	700,00%	112,27%	52,22%	n.a.	153,33%							
Abbauen/Fördern, Rohstoffe gewinnen	-1,11%	-0,91%	0,00%	-24,44%	-26,36%	-310,00%	2200,00%	2900,00%	n.a.	n.a.	724,81%	957,58%	n.a.							
Fertigen, Be- u. Verarbeiten	-287,50%	-137,14%	-80,00%	-57,50%	-54,29%	-250,00%	39,58%	312,50%		-54,93%	-108,33%	-50,62%	-5,83%							
Ein-/Verkaufen usw.	576,67%	n.a.	136,67%	66,67%	n.a.	60,00%	11,56%	15,94%	43,90%	130,20%	218,30%	n.a.	80,19%							
Reparieren; Renovieren, usw.	360,00%	-215,00%	8,00%	210,00%	-175,00%	46,00%	58,33%	81,40%	575,00%	105,41%	209,44%	-102,87%	209,67%							
Schreib-, Rechen- und DV-Arbeiten	107,50%	1020,00%	106,00%	50,00%	190,00%	36,00%	46,51%	18,63%	33,96%	178,73%	68,00%	409,54%	58,65%							
Messen, Prüfen; Erproben, usw.	107,50%	210,00%	83,33%	52,50%	150,00%	40,00%	48,84%	71,43%	48,00%	90,18%	69,61%	143,81%	57,11%							
Forschen, Entwerfen, usw.	51,25%	78,00%	199,00%	26,25%	56,00%	24,00%	51,22%	71,79%	12,06%	63,29%	42,91%	68,60%	78,35%							
Werben, Marketing, usw.	8,89%	20,00%	26,67%	22,22%	38,00%	17,78%	250,00%	190,00%	66,67%	71,14%	93,70%	82,67%	37,04%							
Management-, Leitungstätigkeit	45,00%	223,33%	291,67%	35,00%	80,00%	33,33%	77,8%	35,82%	11,43%	92,60%	52,59%	113,05%	112,14%							
Bewirten, Beherbergen, usw.	98,33%	103,33%	8,57%	33,33%	83,33%	24,29%	33,90%	80,65%	283,33%	83,23%	55,19%	89,10%	105,40%							
Gesetze/Vorschriften/Verordnungen anwenden	6,67%	50,00%	153,33%	35,00%	60,00%	56,67%	52,50%	120,00%	36,96%	115,96%	188,89%	76,67%	82,32%							
Erziehen, Ausbilden, Lehren	62,00%	133,33%	170,00%	40,00%	56,67%	14,44%	64,52%	42,50%	8,50%	65,77%	55,51%	77,50%	64,31%							
Beraten/ Informieren	10,00%	67,50%	54,44%	19,00%	45,00%	17,78%	190,00%	66,67%	32,65%	55,89%	73,00%	59,72%	34,96%							
Gesundheitlich/sozial helfen	245,71%	875,00%	137,00%	28,57%	105,00%	17,00%	11,63%	12,00%	12,41%	160,48%	95,30%	330,67%	55,47%							
Künstlerisch, journalistisch tätig sein	7,00%	7,14%	23,00%	20,00%	30,00%	15,00%	285,71%	420,00%	65,22%	97,01%	104,24%	152,38%	34,41%							
Fahrzeug führen, packen, usw.	0,00%	62,00%	4,44%	42,00%	60,00%	21,11%	n.a.	96,77%	475,00%	n.a.	n.a.	72,92%	166,85%							
Reinigen, Abfall beseitigen	191,43%	61,67%	6,25%	27,14%	38,33%	21,25%	14,18%	62,16%	340,00%	84,71%	77,58%	54,05%	122,50%							
Sichern, Be-/Überwachen	31,67%	190,00%	36,67%	36,67%	280,00%	66,67%	115,79%	147,37%	181,82%	120,74%	61,37%	205,79%	95,05%							
Mittelwert der Abweichung	44,72%	114,35%	68,00%	18,29%	35,37%	-9,68%	22,567%	234,85%	184,18%											

Quelle: eigene Berechnung auf Grundlage von: Abbildung A31, A32 & A33 und damit von Prognos, 2011; Prognos, 2012; Prognos, 2015

Abbildung A36

Abw. 2020-20-25

Abweichung der errechneten %-Werte

Tätigkeit	2020 von Arbeitslandschaft 2035		2025 von Arbeitslandschaft 2040		2020 von Arbeitslandschaft 2035		2025 von Arbeitslandschaft 2040		2020 von Arbeitslandschaft 2035		2025 von Arbeitslandschaft 2040		2020 von Arbeitslandschaft 2035		2025 von Arbeitslandschaft 2040					
	ohne	mit	ohne	mit	ohne	mit	ohne	mit	ohne	mit	ohne	mit	ohne	mit	ohne	mit				
	B.A.	B.A.	H.A.	B.A.	B.A.	B.A.	H.A.	B.A.	B.A.	B.A.	H.A.	B.A.	B.A.	B.A.	M.d.B.	M.o.	M.m.	M.a.A.		
Maschinen einrichten; überwachen	6,20%	-4,00%	8,20%	0,80%	-7,10%	2,40%	-5,40%	-0,87%	0,53%	-4,73%	1,60%	-10,82%	-11,93%	-8,80%	-11,73%	-6,80%	-7,33%	-13,60%	0,53%	
Anbauen; Züchten; Hegen; usw.	-18,10%	-8,60%	-8,60%	-17,90%	-13,20%	-17,60%	0,20%	-4,60%	-9,00%	-6,80%	-3,10%	-10,82%	-11,93%	-8,80%	-11,73%	-6,80%	-7,33%	-13,60%	0,53%	
Abbauen/Fördern, Rohstoffe gewinnen	-14,50%	-16,80%	-3,00%	-11,00%	-20,40%	0,80%	3,50%	-6,80%	-3,60%	-3,60%	3,80%	-6,38%	-3,13%	-11,33%	-4,67%	1,91%	3,73%	-0,47%	2,47%	
Fertigen, Be- u. Verarbeiten	11,90%	-9,40%	2,40%	-4,70%	-17,00%	-7,00%	-16,60%	-9,40%	2,20%	-6,60%	1,91%	3,73%	-0,47%	2,47%	1,91%	3,73%	-0,47%	2,47%	1,91%	
Ein-/Verkaufen usw.	10,30%	-2,90%	10,30%	5,60%	-0,70%	3,70%	-4,70%	2,20%	-6,60%	1,91%	3,73%	-0,47%	2,47%	1,91%	3,73%	-0,47%	2,47%	1,91%	3,73%	
Reparieren; Renovieren, usw.	5,20%	-1,90%	13,90%	-0,80%	-9,80%	3,90%	-6,00%	-7,90%	-10,00%	-1,49%	-0,53%	-6,53%	2,60%	8,51%	12,33%	5,60%	7,60%	8,51%	12,33%	
Schreib-, Rechen- und DV-Arbeiten	15,10%	-1,00%	13,50%	18,50%	8,40%	11,40%	3,40%	9,40%	-2,10%	8,51%	12,33%	5,60%	7,60%	8,51%	12,33%	5,60%	7,60%	8,51%	12,33%	
Messen, Prüfen; Erproben, usw.	19,10%	11,80%	1,80%	4,40%	-8,00%	1,10%	-14,70%	-19,80%	-0,70%	-0,56%	2,93%	-5,33%	0,73%	-0,56%	2,93%	-5,33%	0,73%	-0,56%	2,93%	
Forschen, Entwerfen, usw.	17,30%	9,70%	-3,40%	16,20%	0,90%	11,70%	-1,10%	-8,80%	15,10%	6,40%	10,80%	0,60%	7,80%	6,40%	10,80%	0,60%	7,80%	6,40%	10,80%	
Werben, Marketing, usw.	16,70%	10,50%	19,40%	19,80%	9,50%	13,50%	3,10%	-1,00%	-5,90%	9,51%	13,20%	6,33%	9,00%	9,51%	13,20%	6,33%	9,00%	9,51%	13,20%	
Management-, Leitungstätigkeit	11,10%	3,90%	-8,10%	7,30%	-7,10%	-0,50%	-3,80%	-11,00%	7,60%	-0,07%	4,87%	-4,73%	-0,33%	-0,07%	4,87%	-4,73%	-0,33%	-0,07%	4,87%	
Bewirten, Beherbergen, usw.	8,20%	2,90%	15,70%	9,70%	2,10%	11,10%	1,50%	-0,80%	-4,60%	5,09%	6,47%	1,40%	7,40%	5,09%	6,47%	1,40%	7,40%	5,09%	6,47%	
Gesetze/Vorschriften/Verordnungen anwenden	10,70%	6,30%	7,80%	13,80%	2,90%	-4,40%	3,10%	-3,40%	-12,20%	2,73%	9,20%	1,93%	-2,93%	2,73%	9,20%	1,93%	-2,93%	2,73%	9,20%	
Erziehen, Ausbilden, Lehren	6,20%	3,10%	18,00%	6,60%	1,80%	30,80%	0,40%	-1,30%	12,80%	8,71%	4,40%	1,20%	20,53%	8,71%	4,40%	1,20%	20,53%	8,71%	4,40%	
Beraten/ Informieren	15,50%	4,70%	10,70%	19,10%	2,90%	9,90%	3,60%	-1,80%	-0,80%	7,09%	12,73%	1,93%	6,60%	7,09%	12,73%	1,93%	6,60%	7,09%	12,73%	
Gesundheitlich/sozial helfen	5,10%	-22,00%	14,00%	16,30%	-7,80%	16,40%	11,20%	4,00%	2,40%	5,53%	10,87%	-5,20%	10,93%	5,53%	10,87%	-5,20%	10,93%	5,53%	10,87%	
Künstlerisch, journalistisch tätig sein	15,10%	12,80%	16,50%	17,40%	8,80%	14,10%	2,30%	-4,00%	-2,40%	8,96%	11,60%	5,87%	9,40%	8,96%	11,60%	5,87%	9,40%	8,96%	11,60%	
Fahrzeug führen, packen, usw.	12,00%	1,10%	13,10%	7,10%	4,60%	3,30%	-4,90%	3,50%	-9,80%	3,33%	4,73%	3,07%	2,20%	3,33%	4,73%	3,07%	2,20%	3,33%	4,73%	
Reinigen, Abfall beseitigen	25,30%	10,30%	20,70%	17,40%	8,60%	9,70%	-7,90%	-1,70%	-11,00%	7,93%	11,60%	5,73%	6,47%	7,93%	11,60%	5,73%	6,47%	7,93%	11,60%	
Sichern, Be-/Überwachen	7,80%	-0,70%	8,50%	30,10%	8,30%	10,30%	22,30%	9,00%	1,80%	10,82%	20,07%	5,53%	6,87%	10,82%	20,07%	5,53%	6,87%	10,82%	20,07%	
Mittelwert der Abweichung	9,31%	0,49%	8,57%	8,79%	-1,62%	6,23%	-0,53%	-2,11%	-2,34%											

Quelle: eigene Berechnung auf Grundlage von: Abbildung A31, A32 & A33 und damit von Prognos, 2011; Prognos, 2012; Prognos, 2015

Abbildung A37

%Abw. 2020-20-25

Abweichung der errechneten %-Werte

Tätigkeit	2020 von Arbeitslandschaft 2035		2025 von Arbeitslandschaft 2040		2020 von Arbeitslandschaft 2035		2025 von Arbeitslandschaft 2040		M.d.B.	ins.	M.o.	M.m.	M.a.A.
	ohne	mit	ohne	mit	ohne	mit	ohne	mit					
	B.A.	B.A.	H.A.	H.A.	B.A.	B.A.	H.A.	H.A.			B.A.	B.A.	
Maschinen einrichten; überwachen	255,00%	0,00%	-2,50%	70,00%	-77,50%	n.a.	-2800,00%	-298,49%	140,69%	n.a.	-910,83%		
Anbauen; Züchten; Heggen; usw.	24,59%	14,00%	4,44%	-95,56%	103,36%	-228,57%	-2150,00%	-259,37%	51,13%	-82,19%	-747,04%		
Abbauen/Fördern, Rohstoffe gewinnen	3,33%	1,18%	0,00%	126,67%	800,00%	-1700,00%	n.a.	n.a.	276,67%	-572,94%	n.a.		
Fertigen, Be- u. Verarbeiten	248,75%	6,00%	-20,00%	450,00%	16,58%	-1166,67%	-2250,00%	-304,90%	102,19%	-410,22%	-606,67%		
Ein-Verkaufen usw.	-71,67%	172,50%	6,36%	66,36%	-9,30%	68,12%	1042,86%	155,49%	-24,77%	119,37%	371,86%		
Reparieren; Renovieren, usw.	-73,33%	290,00%	0,71%	126,67%	1080,00%	372,41%	10100,00%	1310,65%	-39,80%	580,80%	3390,95%		
Schreib-, Rechen- und DV-Arbeiten	-51,00%	120,00%	10,00%	-85,00%	-68,00%	-56,67%	240,00%	33,33%	10,22%	-1,56%	91,33%		
Messen, Prüfen; Eiprüben, usw.	-138,75%	-96,67%	88,00%	45,00%	233,33%	-32,43%	105,30%	6,12%	-42,06%	-34,90%	95,32%		
Forschen, Entwerfen, usw.	-1,76%	30,71%	114,17%	4,71%	93,57%	304,85%	44,89%	41,72%	-87,91%	142,98%	70,10%		
Werben, Marketing, usw.	1,76%	12,50%	7,62%	-16,47%	20,83%	166,67%	468,75%	-26,22%	-316,01%	66,67%	170,69%		
Management-, Leitungstätigkeit	-11,00%	56,67%	157,86%	27,00%	178,89%	315,69%	65,61%	72,09%	-76,48%	183,75%	109,01%		
Bewerten, Beherbergen, usw.	31,67%	67,78%	1,86%	19,17%	76,67%	113,11%	1633,33%	226,08%	37,12%	85,85%	555,28%		
Gesetze/Vorschriften/Verordnungen anwenden	-7,00%	10,00%	2,50%	-38,00%	59,57%	585,71%	6200,00%	834,40%	165,95%	218,10%	2119,17%		
Erziehen, Ausbilden, Lehren	31,11%	74,17%	28,00%	26,67%	85,00%	114,61%	-82,86%	37,69%	47,83%	91,26%	-26,02%		
Beraten/ Informieren	8,82%	57,27%	49,05%	-12,35%	73,64%	128,57%	107,77%	36,18%	-47,84%	86,49%	69,89%		
Gesundheitlich/sozial helfen	66,00%	320,00%	44,00%	-8,67%	178,00%	55,63%	78,18%	83,82%	14,73%	184,54%	62,19%		
Künstlerisch, journalistisch tätig sein	5,63%	8,57%	13,16%	-8,75%	37,14%	433,33%	196,00%	61,70%	-52,89%	159,68%	78,32%		
Fahrzeug führen, packen, usw.	-300,00%	63,33%	-0,77%	-136,67%	-53,33%	-84,21%	-9700,00%	-1121,28%	-130,37%	-24,74%	-3208,72%		
Reinigen, Abfall beseitigen	-58,13%	35,63%	1,43%	-8,75%	46,25%	129,82%	3766,67%	442,42%	-17,27%	70,57%	1273,97%		
Sichern, Be-Überwachen	13,33%	135,00%	-6,25%	-234,44%	-315,00%	-233,33%	460,00%	-218,64%	-659,81%	-137,76%	141,67%		
Mittelwert der Abweichung	-1,13%	68,93%	24,98%	-3,99%	82,18%	-48,55%	396,13%						

Quelle: eigene Berechnung auf Grundlage von: Abbildung A31, A32 & A33 und damit von Prognos, 2011; Prognos, 2012; Prognos, 2015

Abbildung A38

Abw. 2030-35-40

Abweichung der errechneten %-Werte

Tätigkeit	2035 von Arbeitslandschaft 2035		2040 von Arbeitslandschaft 2040		2040 von Arbeitslandschaft 2040		2035 von Arbeitslandschaft 2035		2040 von Arbeitslandschaft 2040		M.d.B.		M.o.		M.a.A.		
	2030 von Arbeitslandschaft 2030		2030 von Arbeitslandschaft 2030		2030 von Arbeitslandschaft 2030		2030 von Arbeitslandschaft 2030		2030 von Arbeitslandschaft 2030		ins.		B.A.		B.A.		
	ohne	mit	ohne	mit	ohne	mit	ohne	mit	ohne	mit	ins.	B.A.	B.A.	M.o.	M.a.A.	B.A.	B.A.
Maschinen einrichten; Überwachen	-2,50%	-8,30%	12,90%	2,70%	-11,80%	5,50%	5,20%	-3,50%	-7,40%	-0,80%	1,80%	-7,87%	3,67%	-19,58%	-28,53%	-17,00%	-15,20%
Anbauen; Züchten; Hegen; usw.	-54,10%	-20,00%	-11,80%	-39,80%	-25,50%	-22,80%	14,30%	-5,50%	-11,00%	-7,07%	-7,20%	-17,93%	3,93%	-7,69%	-4,00%	-15,87%	-3,20%
Abbauen/Fördern, Rohstoffe gewinnen	-27,60%	-23,90%	-2,00%	-10,80%	-26,90%	5,90%	16,80%	-3,00%	7,90%	2,51%	5,73%	-2,73%	4,53%	-0,18%	4,40%	-9,47%	4,53%
Fertigen, Be- u. Verarbeiten	-3,50%	-17,90%	6,00%	-6,00%	-23,80%	-4,80%	-2,50%	-5,90%	-10,80%	11,18%	18,00%	5,40%	10,13%	8,62%	15,60%	-0,33%	10,60%
Ein-Verkaufen usw.	13,70%	-3,00%	17,50%	8,60%	-4,10%	6,80%	-5,10%	-1,10%	-10,70%	-0,16%	4,60%	-7,93%	2,87%	-0,16%	4,60%	-7,93%	2,87%
Reparieren; Renovieren, usw.	8,00%	-2,00%	20,90%	6,60%	-14,20%	6,80%	-1,40%	-12,20%	-14,10%	8,62%	15,60%	-0,33%	10,60%	11,27%	17,20%	5,40%	11,20%
Schreib-, Rechen- und DV-Arbeiten	14,90%	-5,30%	17,80%	27,00%	8,10%	15,20%	12,10%	13,40%	-2,60%	8,62%	15,60%	-0,33%	10,60%	11,27%	17,20%	5,40%	11,20%
Messen, Prüfen; Eproben, usw.	11,90%	10,50%	11,80%	6,90%	-11,90%	4,30%	-5,00%	-22,40%	-7,50%	-0,16%	4,60%	-7,93%	2,87%	-0,16%	4,60%	-7,93%	2,87%
Forschen, Entwerfen, usw.	19,20%	15,30%	9,90%	23,40%	-0,50%	15,90%	4,20%	-15,80%	6,00%	8,62%	15,60%	-0,33%	10,60%	11,27%	17,20%	5,40%	11,20%
Werben, Marketing, usw.	15,80%	13,20%	27,60%	25,80%	8,10%	16,80%	10,00%	-5,10%	-10,80%	8,62%	15,60%	-0,33%	10,60%	11,27%	17,20%	5,40%	11,20%
Management-, Leitungstätigkeit	8,20%	8,20%	2,70%	9,70%	-12,50%	-0,10%	1,50%	-20,70%	-2,80%	-0,64%	6,47%	-8,33%	-0,07%	-0,64%	6,47%	-8,33%	-0,07%
Bewerten, Beheben, usw.	13,20%	3,20%	22,50%	11,10%	-2,80%	13,90%	-2,10%	-6,00%	-8,60%	4,93%	7,40%	-1,87%	9,27%	4,98%	15,47%	1,73%	-2,27%
Gesetze/Vorschriften/Verordnungen anwenden	8,10%	7,70%	11,80%	23,20%	2,60%	-3,40%	15,10%	-5,10%	-15,20%	4,98%	15,47%	1,73%	-2,27%	4,98%	15,47%	1,73%	-2,27%
Erziehen, Ausbilden, Lehren	4,40%	6,70%	19,70%	5,30%	-2,50%	34,10%	0,90%	-9,20%	14,40%	8,20%	3,53%	-1,67%	22,73%	8,20%	3,53%	-1,67%	22,73%
Beraten/ Informieren	16,90%	9,10%	21,10%	25,00%	-1,40%	11,30%	8,10%	-10,50%	-9,80%	7,76%	16,67%	-0,93%	7,53%	7,76%	16,67%	-0,93%	7,53%
Gesundheitlich/sozial helfen	16,10%	-14,70%	26,00%	22,10%	-11,60%	23,60%	6,00%	3,10%	-2,40%	7,58%	14,73%	-7,73%	15,73%	7,58%	14,73%	-7,73%	15,73%
Künstlerisch, journalistisch tätig sein	12,50%	14,70%	25,00%	19,70%	4,60%	17,70%	7,20%	-10,10%	-7,30%	9,33%	13,13%	3,07%	11,80%	9,33%	13,13%	3,07%	11,80%
Fahrzeug führen, packen, usw.	6,70%	-2,80%	16,80%	7,50%	0,50%	2,00%	0,80%	3,30%	-14,80%	2,22%	5,00%	0,33%	1,33%	2,22%	5,00%	0,33%	1,33%
Reinigen, Abfall beseitigen	17,90%	12,20%	28,50%	22,20%	4,50%	11,00%	4,30%	-7,70%	-17,50%	8,38%	14,80%	3,00%	7,33%	8,38%	14,80%	3,00%	7,33%
Sichern, Be-Überwachen	4,30%	-1,00%	13,20%	48,60%	11,90%	16,50%	44,30%	12,90%	3,30%	17,11%	32,40%	7,93%	11,00%	17,11%	32,40%	7,93%	11,00%
Mittelwert der Abweichung	5,21%	0,10%	14,90%	11,94%	-5,46%	8,81%	6,74%	-5,56%	-6,09%								

Quelle: eigene Berechnung auf Grundlage von: Abbildung A31, A32 & A33 und damit von Prognos, 2011; Prognos, 2012; Prognos, 2015

Abbildung A39

%Abw. 2030-35-40

Abweichung der errechneten %-Werte

Tätigkeit	2035 von Arbeitslandschaft 2035		2040 von Arbeitslandschaft 2040		2040 von Arbeitslandschaft 2040		2035 von Arbeitslandschaft 2035		2035 von Arbeitslandschaft 2035		M.d.B.		M.o.		M.m.		M.a.	
	ohne	mit	ohne	mit	ohne	mit	ohne	mit	ohne	mit	ins.	B.A.	B.A.	B.A.	B.A.	B.A.	B.A.	B.A.
	B.A.	B.A.	H.A.	H.A.	B.A.	B.A.	H.A.	H.A.	B.A.	B.A.	H.A.	H.A.	B.A.	B.A.	B.A.	B.A.	B.A.	B.A.
Maschinen einrichten; überwachen	82,14%	-3,75%	0,77%	119,29%	-47,50%	57,69%	145,22%	1266,67%	7500,00%	1013,39%	115,55%	405,14%	2519,49%					
Anbauen; Züchten; Hegen; usw.	8,31%	4,76%	1,67%	32,54%	-21,43%	-90,00%	391,84%	-450,00%	-5400,00%	-613,59%	144,23%	-155,56%	-1829,44%					
Abbauen/Fördern, Rohstoffe gewinnen	1,43%	0,42%	0,00%	61,43%	-12,08%	395,00%	4300,00%	-2900,00%	n.a.	230,77%	1454,29%	-970,56%	n.a.					
Feiligen, Be- u. Verarbeiten	84,09%	-11,88%	0,00%	72,73%	-48,75%	180,00%	86,49%	410,53%	n.a.	96,65%	81,10%	116,63%	n.a.					
Ein-Verkaufen usw.	-585,00%	160,00%	7,89%	-330,00%	182,00%	64,21%	56,41%	113,75%	813,33%	53,62%	-286,20%	151,92%	295,15%					
Reparieren; Renovieren, usw.	-100,00%	300,00%	0,48%	-65,00%	1520,00%	67,62%	65,00%	506,67%	14200,00%	1832,75%	-33,33%	775,56%	4756,03%					
Schreib-, Rechen- und DV-Arbeiten	-148,33%	188,33%	19,09%	-350,00%	-35,00%	30,91%	235,98%	-18,58%	161,90%	9,36%	-87,46%	44,92%	70,63%					
Messen, Prüfen; Erproben, usw.	-197,50%	-31,25%	50,83%	-72,50%	248,75%	82,08%	36,71%	-796,00%	161,48%	-57,49%	-77,76%	-192,83%	98,13%					
Forschen, Entwerfen, usw.	-12,94%	19,47%	70,88%	-37,65%	102,63%	53,24%	290,91%	527,03%	75,10%	120,96%	80,11%	216,38%	66,41%					
Werben, Marketing, usw.	-5,33%	12,00%	8,00%	-72,00%	46,00%	44,00%	1350,00%	383,33%	550,00%	257,33%	424,22%	147,11%	200,67%					
Management-, Leitungstätigkeit	-36,67%	25,45%	87,14%	-61,67%	213,64%	100,48%	168,18%	839,29%	115,30%	161,24%	23,28%	359,46%	100,97%					
Bewärfen, Beherbergen, usw.	-65,00%	64,44%	2,17%	-38,75%	131,11%	39,57%	59,62%	203,45%	1820,00%	246,29%	-14,71%	133,00%	620,56%					
Gesetze/Vorschriften/Verordnungen anwenden	-15,71%	14,44%	15,71%	-231,43%	71,11%	124,29%	1472,73%	492,31%	790,91%	303,82%	408,53%	192,62%	310,30%					
Erziehen, Ausbilden, Lehren	-10,00%	58,13%	34,33%	-32,50%	115,63%	-13,67%	325,00%	198,92%	-39,81%	70,67%	94,17%	124,22%	-6,38%					
Beraten/ Informieren	-12,67%	30,00%	27,24%	-66,67%	110,77%	61,03%	526,32%	369,23%	224,05%	141,03%	148,99%	170,00%	104,11%					
Gesundheitlich/sozial helfen	-7,33%	191,88%	31,58%	-47,33%	172,50%	37,99%	645,45%	89,90%	120,00%	137,17%	196,93%	151,43%	63,16%					
Künstlerisch, journalistisch tätig sein	-4,17%	8,13%	10,71%	-64,17%	71,25%	36,79%	1540,00%	876,92%	343,33%	313,20%	490,58%	318,77%	130,28%					
Fahrzeug führen, packen, usw.	211,67%	n.a.	1,18%	225,00%	n.a.	88,24%	106,30%	-17,86%	7500,00%	1159,22%	180,99%	n.a.	2529,80%					
Reinigen, Abfall beseitigen	-27,86%	32,22%	1,72%	-59,57%	75,00%	62,07%	210,26%	232,76%	3600,00%	458,62%	41,28%	113,33%	1221,26%					
Sichern, Be-Überwachen	-7,50%	150,00%	-1,54%	-1115,00%	-495,00%	-26,92%	14866,67%	-330,00%	1750,00%	1643,41%	4581,39%	-225,00%	573,85%					
Mittelwert der Abweichung	-42,42%	63,83%	18,49%	-106,61%	126,35%	69,73%	1343,95%	99,92%	1904,78%									

Quelle: eigene Berechnung auf Grundlage von: Abbildung A31, A32 & A33 und damit von Prognos, 2011; Prognos, 2012; Prognos, 2015

Abbildung A40

2030

Arbeitskräftesaldo nach Fachrichtung, 2010 bis 2030 Abweichung des Fachkräfteangebots von der Nachfrage

	2010	2015	2020	2025	2030	2015-2010	2020-2015	2025-2020	2030-2025	SUMME
Mit Hochschulabschluss										
Erziehungswissenschaften, Lehramt	-13,00%	-25,00%	-35,00%	-39,00%	-40,00%	-12,00%	-10,00%	-4,00%	-1,00%	-27,00%
Recht-, Wirtschaftswissenschaften	-4,00%	-7,00%	-10,00%	-12,00%	-15,00%	-3,00%	-3,00%	-2,00%	-3,00%	-11,00%
Medizin	-11,00%	-20,00%	-28,00%	-35,00%	-42,00%	-9,00%	-8,00%	-7,00%	-7,00%	-31,00%
Naturwissenschaften, Mathematik	-4,00%	-8,00%	-12,00%	-14,00%	-19,00%	-4,00%	-4,00%	-2,00%	-5,00%	-15,00%
Ingenieurwissenschaften	-10,00%	-17,00%	-22,00%	-27,00%	-32,00%	-7,00%	-5,00%	-5,00%	-5,00%	-22,00%
Kunst	-7,00%	-12,00%	-15,00%	-20,00%	-25,00%	-5,00%	-3,00%	-5,00%	-5,00%	-18,00%
Andere Sprach- und Kulturwissenschaften	-7,00%	-15,00%	-20,00%	-25,00%	-30,00%	-8,00%	-5,00%	-5,00%	-5,00%	-23,00%
Mit Berufsabschluss										
Sprachen Kultur Sport	-1,00%	-5,00%	-8,00%	-12,00%	-15,00%	-4,00%	-3,00%	-4,00%	-3,00%	-14,00%
Management und Verwaltung	-5,00%	-9,00%	-12,00%	-15,00%	-15,00%	-4,00%	-3,00%	-3,00%	0,00%	-10,00%
Wirtschaft allgemein (bis 2035 inkl.)	1,00%	0,00%	1,00%	2,00%	4,00%	-1,00%	1,00%	1,00%	2,00%	3,00%
Finanzen, Banken, Versicherungen	-1,00%	-3,00%	-5,00%	-5,00%	-5,00%	-2,00%	-2,00%	0,00%	0,00%	-4,00%
Handel, Lager	-4,00%	-9,00%	-12,00%	-14,00%	-14,00%	-5,00%	-3,00%	-2,00%	0,00%	-10,00%
Sekretariats- und Büroarbeiten	-5,00%	-10,00%	-14,00%	-17,00%	-18,00%	-5,00%	-4,00%	-3,00%	-1,00%	-13,00%
Sonstige Wirtschaft Recht Soziales	-1,00%	-4,00%	-5,00%	-5,00%	-5,00%	-3,00%	-1,00%	0,00%	0,00%	-4,00%
Mathematik, Naturwissenschaften (ab2035)										
Medizinische Dienste	4,00%	3,00%	4,00%	3,00%	1,00%	-1,00%	1,00%	-1,00%	-2,00%	-3,00%
Krankenpflege (u.ä. 2030)	0,00%	-3,00%	-6,00%	-9,00%	-12,00%	-3,00%	-3,00%	-3,00%	-3,00%	-12,00%
Sonstige Gesundheitswesen (ab 2035)										
Pflanzenbau und Tierzucht	-5,00%	-6,00%	-7,00%	-8,00%	-9,00%	-1,00%	-1,00%	-1,00%	-1,00%	-4,00%
Ernährungsgewerbe (u.ä. 2030)	-1,00%	-3,00%	-3,00%	-2,00%	0,00%	-2,00%	0,00%	1,00%	2,00%	1,00%
Hauswirtschaftliche Dienste (ab 2035)										
Gastgewerbe und Catering (ab 2035)										
Sonstige Landwirtschaft, Ernährung, Gastgewerbe (ab 2035)	-5,00%	-9,00%	-13,00%	-16,00%	-18,00%	-4,00%	-4,00%	-3,00%	-2,00%	-13,00%
Fertigungs-IProduktionstechnik	-1,00%	-1,00%	-1,00%	0,00%	1,00%	0,00%	0,00%	1,00%	1,00%	2,00%
Feinwerktechnik, Gesundheitstechnik, Metalltechnik	-1,00%	-3,00%	-5,00%	-6,00%	-6,00%	-2,00%	-2,00%	-1,00%	0,00%	-5,00%
Elektrizität, Energie, Elektrotechnik	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%	6,00%	0,00%	0,00%	0,00%	2,00%	2,00%
Elektronik und Automation, Kommunikation	1,00%	1,00%	1,00%	0,00%	1,00%	0,00%	0,00%	-1,00%	1,00%	0,00%
Kraftfahrzeuge, Schiffe, Flugzeuge										

**Fortsetzung Abbildung A40
Arbeitskräftesaldo nach Fachrichtung, 2010 bis 2030
Abweichung des Fachkräfteangebots von der Nachfrage**

	2010	2015	2020	2025	2030	2015-2010	2020-2015	2025-2020	2030-2025	SUMME
Textil- und Bekleidungs technik-gewerbe	-11,00%	-17,00%	-21,00%	-25,00%	-26,00%	-6,00%	-4,00%	-4,00%	-1,00%	-15,00%
Glas/Keramik, Holz, Kunststoff, Werkstoffe	5,00%	6,00%	9,00%	12,00%	14,00%	1,00%	3,00%	3,00%	2,00%	9,00%
Baugewerbe, Hoch- und Tiefbau	2,00%	2,00%	2,00%	3,00%	4,00%	0,00%	0,00%	1,00%	1,00%	2,00%
Verkehr, Post	-4,00%	-5,00%	-7,00%	-8,00%	-6,00%	-1,00%	-2,00%	-1,00%	2,00%	-2,00%
Sonstige Ingenieurwissenschaften, Verarbeitendes Gewerbe usw.	1,00%	-1,00%	-2,00%	-4,00%	-4,00%	-2,00%	-1,00%	-2,00%	0,00%	-5,00%
Friseurgewerbe und Schönheitspflege	-3,00%	-8,00%	-10,00%	-11,00%	-11,00%	-5,00%	-2,00%	-1,00%	0,00%	-8,00%
Kunst	-1,00%	-3,00%	-4,00%	-3,00%	-1,00%	-2,00%	-1,00%	1,00%	2,00%	0,00%
Ohne beruflichen Abschluss	-4,00%	-7,00%	-7,00%	-5,00%	-1,00%	-3,00%	0,00%	2,00%	4,00%	3,00%
Datenquelle: Prognos 2011, 35	-1,35%	-3,61%	-4,96%	-5,91%	-5,83%					

Mittelwerte im beruflichen Bereich

Wirtschaft	-2,50%	-5,83%	-7,83%	-9,00%	-8,83%					
Medizin	2,00%	0,00%	-1,00%	-3,00%	-5,50%					
MINT	-1,86%	-3,86%	-5,43%	-6,71%	-6,71%					
Ernährung	-3,00%	-4,50%	-5,00%	-5,00%	-4,50%					
Mittelwertberechnung MINT:	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%					
	-5,00%	-9,00%	-13,00%	-16,00%	-18,00%					
	-1,00%	-1,00%	-1,00%	0,00%	1,00%					
	-1,00%	-3,00%	-5,00%	-6,00%	-6,00%					
	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%	6,00%					
	-11,00%	-17,00%	-21,00%	-25,00%	-26,00%					
	1,00%	-1,00%	-2,00%	-4,00%	-4,00%					

Mittel Hochschulabschluss

Mittel mit Hochschulabschluss MINT

	-8,00%	-14,86%	-20,29%	-24,57%	-29,00%					
	-7,00%	-12,50%	-17,00%	-20,50%	-25,50%					

Quelle: eigene Berechnung auf Grundlage von: Abbildung A31, A32 & A33 und damit von Prognos, 2011; Prognos, 2012; Prognos, 2015

Abbildung A41

2035

Arbeitskräftesaldo nach Fachrichtung, 2011 bis 2035 Abweichung des Fachkräfteangebots von der Nachfrage

	2011	2020	2025	2030	2035	2020-2010	2025-2020	2030-2025	2035-2030	SUMME
Mit Hochschulabschluss										
Erziehungswissenschaften, Lehramt	-2,90%	-5,90%	-9,00%	-12,50%	-14,50%	-3,00%	-3,10%	-3,50%	-2,00%	-11,60%
Recht-, Wirtschaftswissenschaften	-2,60%	-4,70%	-7,30%	-10,20%	-11,30%	-2,10%	-2,60%	-2,90%	-1,10%	-8,70%
Medizin	-3,60%	-8,80%	-12,90%	-16,30%	-18,60%	-5,20%	-4,10%	-3,40%	-2,30%	-15,00%
Naturwissenschaften, Mathematik	-3,30%	-7,00%	-10,50%	-14,20%	-16,30%	-3,70%	-3,50%	-3,70%	-2,10%	-13,00%
Ingenieurwissenschaften	-3,30%	-6,40%	-9,80%	-13,20%	-15,20%	-3,10%	-3,40%	-3,40%	-2,00%	-11,90%
Kunst	-2,60%	-5,80%	-8,90%	-12,20%	-14,20%	-3,20%	-3,10%	-3,30%	-2,00%	-11,60%
Andere Sprach- und Kulturwissenschaften	-2,50%	-4,90%	-7,80%	-10,90%	-12,40%	-2,40%	-2,90%	-3,10%	-1,50%	-9,90%
Mit Berufsabschluss										
Sprachen Kultur Sport	-2,70%	-5,20%	-8,20%	-11,40%	-13,20%	-2,50%	-3,00%	-3,20%	-1,80%	-10,50%
Management und Verwaltung	-2,10%	-2,60%	-4,60%	-6,80%	-7,50%	-0,50%	-2,00%	-2,20%	-0,70%	-5,40%
Wirtschaft allgemein (bis 2035 inkl.)	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Finanzen, Banken, Versicherungen	-2,10%	-4,10%	-6,30%	-8,80%	-9,30%	-2,00%	-2,20%	-2,50%	-0,50%	-7,20%
Handel, Lager	-2,30%	-2,60%	-4,30%	-5,90%	-5,90%	-0,30%	-1,70%	-1,60%	0,00%	-3,60%
Sekretariats- und Büroarbeiten	-2,00%	-2,20%	-4,20%	-6,20%	-6,90%	-0,20%	-2,00%	-2,00%	-0,70%	-4,90%
Sonstige Wirtschaft Recht Soziales	-2,20%	-3,20%	-5,50%	-7,70%	-8,40%	-1,00%	-2,30%	-2,20%	-0,70%	-6,20%
Mathematik, Naturwissenschaften (ab2035)	-2,90%	-5,10%	-8,20%	-11,20%	-12,60%	-2,20%	-3,10%	-3,00%	-1,40%	-9,70%
Medizinische Dienste	-3,30%	-7,30%	-10,90%	-14,00%	-15,90%	-4,00%	-3,60%	-3,10%	-1,90%	-12,60%
Krankenpflege (u.ä. 2030)	-3,60%	-8,70%	-12,70%	-15,10%	-18,40%	-5,10%	-4,00%	-2,40%	-3,30%	-14,80%
Sonstige Gesundheitswesen (ab 2035)	-3,00%	-6,30%	-9,60%	-12,40%	-14,10%	-3,30%	-3,30%	-2,80%	-1,70%	-11,10%
Pflanzenbau und Tierzucht	-1,70%	1,00%	0,70%	0,70%	2,30%	2,70%	-0,30%	0,00%	1,60%	4,00%
Ernährungsgewerbe (u.ä. 2030)	-2,00%	-1,80%	-3,30%	-4,30%	-3,60%	0,20%	-1,50%	-1,00%	0,70%	-1,60%
Hauswirtschaftliche Dienste (ab 2035)	-2,20%	-3,10%	-5,00%	-6,50%	-6,40%	-0,90%	-1,90%	-1,50%	0,10%	-4,20%
Gastgewerbe und Catering (ab 2035)	-1,90%	-3,60%	-5,50%	-6,90%	-6,50%	-1,70%	-1,90%	-1,40%	0,40%	-4,60%
Sonstige Landwirtschaft, Ernährung, Gastgewerbe (ab 2035)	-1,90%	0,10%	-0,60%	-1,00%	0,20%	2,00%	-0,70%	-0,40%	1,20%	2,10%
Fertigungs-IProduktionstechnik	-2,60%	-3,60%	-6,00%	-8,30%	-9,10%	-1,00%	-2,40%	-2,30%	-0,80%	-6,50%
Feinwerktechnik, Gesundheitstechnik, Metalltechnik (ab 2035)	-2,20%	-1,00%	-2,40%	-3,40%	-2,50%	1,20%	-1,40%	-1,00%	0,90%	-0,30%
Elektrizität, Energie, Elektrotechnik (ab 2035)	-2,30%	-1,40%	-3,00%	-4,20%	-3,70%	0,90%	-1,60%	-1,20%	0,50%	-1,40%
Elektronik und Automation, Kommunikation	-2,40%	-2,10%	-3,90%	-5,60%	-5,50%	0,30%	-1,80%	-1,70%	0,10%	-3,10%
Kraftfahrzeuge, Schiffe, Flugzeuge	-2,10%	-1,30%	-2,80%	-3,90%	-2,90%	0,80%	-1,50%	-1,10%	1,00%	-0,80%

Fortsetzung Abbildung A41
Arbeitskräftesaldo nach Fachrichtung, 2011 bis 2035
Abweichung des Fachkräfteangebots von der Nachfrage

	2011	2020	2025	2030	2035	2020-2010	2025-2020	2030-2025	2035-2030	SUMME
Textil- und Bekleidungstechnik/-gewerbe	-2,20%	-2,50%	-4,30%	-5,60%	-5,20%	-0,30%	-1,80%	-1,30%	0,40%	-3,00%
Glas/Keramik, Holz, Kunststoff, Werkstoffe	-2,10%	-0,90%	-2,30%	-3,20%	-2,30%	1,20%	-1,40%	-0,90%	0,90%	-0,20%
Baugewerbe, Hoch- und Tiefbau	-2,10%	-0,70%	-2,00%	-2,80%	-1,80%	1,40%	-1,30%	-0,80%	1,00%	0,30%
Verkehr, Post	-1,90%	-2,00%	-3,60%	-4,90%	-4,50%	-0,10%	-1,60%	-1,30%	0,40%	-2,60%
Sonstige Ingenieurwissenschaften, Verarbeitendes Gewerbe usw.	-2,60%	-3,00%	-5,40%	-7,80%	-8,70%	-0,40%	-2,40%	-2,40%	-0,90%	-6,10%
Friseurgewerbe und Schönheitspflege	-2,90%	-5,90%	-8,90%	-11,50%	-12,70%	-3,00%	-3,00%	-2,60%	-1,20%	-9,80%
Kunst	-2,40%	-3,30%	-5,50%	-7,60%	-8,20%	-0,90%	-2,20%	-2,10%	-0,60%	-5,80%
Ohne beruflichen Abschluss	-2,10%	-2,60%	-4,40%	-5,80%	-5,60%	-0,50%	-1,80%	-1,40%	0,20%	-3,50%

Datenquelle: Prognos 2012, 55

Mittelwerte im beruflichen Bereich

Wirtschaft	-1,78%	-2,45%	-4,15%	-5,90%	-6,33%					
Medizin	-3,30%	-7,43%	-11,07%	-13,83%	-16,13%					
MINT	-2,46%	-2,67%	-4,74%	-6,59%	-6,76%					
Ernährung	-1,94%	-1,48%	-2,74%	-3,60%	-2,80%					
Mittelwertberechnung MINT:	-2,90%	-5,10%	-8,20%	-11,20%	-12,60%					
	-2,60%	-3,60%	-6,00%	-8,30%	-9,10%					
	-2,20%	-1,00%	-2,40%	-3,40%	-2,50%					
	-2,30%	-1,40%	-3,00%	-4,20%	-3,70%					
	-2,40%	-2,10%	-3,90%	-5,60%	-5,50%					
	-2,20%	-2,50%	-4,30%	-5,60%	-5,20%					
	-2,60%	-3,00%	-5,40%	-7,80%	-8,70%					

Mittel Hochschulabschluss

	-2,97%	-6,21%	-9,46%	-12,79%	-14,64%					
--	--------	--------	--------	---------	---------	--	--	--	--	--

Mittel mit Hochschulabschluss MINT

	-3,30%	-6,70%	-10,15%	-13,70%	-15,75%					
--	--------	--------	---------	---------	---------	--	--	--	--	--

Quelle: eigene Berechnung auf Grundlage von: Abbildung A31, A32 & A33 und damit von Prognos, 2011; Prognos, 2012; Prognos, 2015

Abbildung A42

2040

Arbeitskräftesaldo nach Fachrichtung, 2012 bis 2040 Abweichung des Fachkräfteangebots von der Nachfrage

	2012	2020	2025	2030	2035	2040	2020-2012	2025-2020	2030-2025	2035-2030	2040-2035	SUMME
Mit Hochschulabschluss												
Erziehungswissenschaften, Lehramt	-1,50%	0,00%	-0,30%	-1,70%	-3,00%	-3,70%	1,50%	-0,30%	-1,40%	-1,30%	-0,70%	-2,20%
Recht-, Wirtschaftswissenschaften	-1,80%	-6,80%	-9,40%	-11,90%	-13,60%	-14,70%	-5,00%	-2,60%	-2,50%	-1,70%	-1,10%	-12,90%
Medizin	-1,70%	-6,40%	-8,70%	-11,10%	-13,10%	-14,40%	-4,70%	-2,30%	-2,40%	-2,00%	-1,30%	-12,70%
Naturwissenschaften, Mathematik	-2,00%	-7,00%	-9,80%	-12,40%	-14,20%	-15,20%	-5,00%	-2,80%	-2,60%	-1,80%	-1,00%	-13,20%
Ingenieurwissenschaften	-2,10%	-7,90%	-10,90%	-13,60%	-15,40%	-16,30%	-5,80%	-3,00%	-2,70%	-1,80%	-0,90%	-14,20%
Kunst	-1,70%	-4,00%	-5,90%	-8,20%	-9,90%	-10,90%	-2,30%	-1,90%	-2,30%	-1,70%	-1,00%	-9,20%
Andere Sprach- und Kulturwissenschaften	-1,60%	-2,80%	-4,20%	-6,20%	-7,70%	-8,60%	-1,20%	-1,40%	-2,00%	-1,50%	-0,90%	-7,00%
Mit Berufsabschluss												
Sprachen Kultur Sport	-1,90%	-5,70%	-9,00%	-13,00%	-15,30%	-16,20%	-3,80%	-3,30%	-4,00%	-2,30%	-0,90%	-14,30%
Management und Verwaltung	-2,10%	-1,20%	-2,80%	-5,60%	-6,70%	-6,20%	0,90%	-1,60%	-2,80%	-1,10%	0,50%	-4,10%
Wirtschaft allgemein (bis 2035 inkl.)												
Finanzen, Banken, Versicherungen	-2,00%	-2,70%	-4,90%	-8,20%	-9,70%	-9,50%	-0,70%	-2,20%	-3,30%	-1,50%	0,20%	-7,50%
Handel, Lager	-2,30%	-2,70%	-4,80%	-8,00%	-9,50%	-9,20%	-0,40%	-2,10%	-3,20%	-1,50%	0,30%	-6,90%
Sekretariats- und Büroarbeiten	-2,00%	-0,20%	-1,40%	-4,00%	-5,10%	-4,50%	1,80%	-1,20%	-2,60%	-1,10%	0,60%	-2,50%
Sonstige Wirtschaft Recht Soziales	-2,10%	-2,10%	-4,00%	-7,00%	-8,40%	-8,10%	0,00%	-1,90%	-3,00%	-1,40%	0,30%	-6,00%
Mathematik, Naturwissenschaften (ab2035)	-2,50%	-5,30%	-8,30%	-11,90%	-13,50%	-13,40%	-2,80%	-3,00%	-3,60%	-1,60%	0,10%	-10,90%
Medizinische Dienste	-2,10%	-9,30%	-13,70%	-18,10%	-20,70%	-21,90%	-7,20%	-4,40%	-4,40%	-2,60%	-1,20%	-19,80%
Krankenpflege (u.ä. 2030)	-2,10%	-11,30%	-16,20%	-21,00%	-23,90%	-25,40%	-9,20%	-4,90%	-4,80%	-2,90%	-1,50%	-23,30%
Sonstige Gesundheitswesen (ab 2035)	-2,20%	-8,10%	-12,10%	-16,30%	-18,70%	-19,70%	-5,90%	-4,00%	-4,20%	-2,40%	-1,00%	-17,50%
Pflanzenbau und Tierzucht	-2,50%	-2,80%	-4,40%	-6,70%	-7,70%	-6,90%	-0,30%	-1,60%	-2,30%	-1,00%	0,80%	-4,40%
Ernährungsgewerbe (u.ä. 2030)	-2,80%	-3,40%	-5,60%	-8,40%	-9,60%	-9,10%	-0,60%	-2,20%	-2,80%	-1,20%	0,50%	-6,30%
Hauswirtschaftliche Dienste (ab 2035)	-2,50%	-4,70%	-7,40%	-10,70%	-12,40%	-12,40%	-2,20%	-2,70%	-3,30%	-1,70%	0,00%	-9,90%
Gasgewerbe und Catering (ab 2035)	-2,50%	-4,10%	-6,60%	-9,70%	-11,30%	-11,30%	-1,60%	-2,50%	-3,10%	-1,60%	0,00%	-8,80%
Sonstige Landwirtschaft, Ernährung, Gastgewerbe (ab 2035)	-2,50%	-3,40%	-5,30%	-7,90%	-9,00%	-8,30%	-0,90%	-1,90%	-2,60%	-1,10%	0,70%	-5,90%
Fertigungs-IProduktionstechnik	-2,70%	-4,60%	-7,30%	-10,60%	-12,00%	-11,60%	-1,90%	-2,70%	-3,30%	-1,40%	0,40%	-8,90%
Feinwerktechnik, Gesundheitstechnik, Metalltechnik (ab 2035)	-3,30%	-3,90%	-6,10%	-8,80%	-9,60%	-8,80%	-0,60%	-2,20%	-2,70%	-0,80%	0,80%	-5,50%
Elektrizität, Energie, Elektrotechnik (ab 2035)	-3,20%	-4,60%	-7,00%	-9,90%	-10,80%	-10,10%	-1,40%	-2,40%	-2,90%	-0,90%	0,70%	-6,90%
Elektronik und Automation, Kommunikation	-3,00%	-4,40%	-6,90%	-10,00%	-11,10%	-10,50%	-1,40%	-2,50%	-3,10%	-1,10%	0,60%	-7,50%
Kraftfahrzeuge, Schiffe, Flugzeuge	-3,20%	-4,00%	-6,30%	-9,10%	-10,10%	-9,40%	-0,80%	-2,30%	-2,80%	-1,00%	0,70%	-6,20%

2040

Fortsetzung Abbildung A42
Arbeitskräftesaldo nach Fachrichtung, 2012 bis 2040
Abweichung des Fachkräfteangebots von der Nachfrage

	2012	2020	2025	2030	2035	2040	2020-2012	2025-2020	2030-2025	2035-2030	2040-2035	SUMME
Textil- und Bekleidungstechnik/-gewerbe	-2,70%	-4,10%	-6,60%	-9,80%	-11,20%	-11,00%	-1,40%	-2,50%	-3,20%	-1,40%	0,20%	-8,30%
Glas/Keramik, Holz, Kunststoff, Werkstoffe	-3,20%	-4,00%	-6,30%	-9,00%	-9,70%	-8,90%	-0,80%	-2,30%	-2,70%	-0,70%	0,80%	-5,70%
Baugewerbe, Hoch- und Tiefbau	-3,30%	-4,20%	-6,40%	-9,10%	-9,80%	-9,00%	-0,90%	-2,20%	-2,70%	-0,70%	0,80%	-5,70%
Verkehr, Post	-2,70%	-1,50%	-3,10%	-5,80%	-6,80%	-6,20%	1,20%	-1,60%	-2,70%	-1,00%	0,60%	-3,50%
Sonstige Ingenieurwissenschaften, Verarbeitendes Gewerbe usw.	-2,70%	-4,70%	-7,40%	10,70%	-12,10%	-11,80%	-2,00%	-2,70%	18,10%	-22,80%	0,30%	-9,10%
Friseurgewerbe und Schönheitspflege	-2,30%	-7,60%	-11,40%	-15,50%	-17,80%	-18,70%	-5,30%	-3,80%	-4,10%	-2,30%	-0,90%	-16,40%
Kunst	-2,60%	-3,70%	-6,20%	-9,40%	-10,90%	-10,70%	-1,10%	-2,50%	-3,20%	-1,50%	0,20%	-8,10%
Ohne beruflichen Abschluss	-2,10%	0,10%	2,10%	4,40%	7,60%	10,80%	2,20%	2,00%	2,30%	3,20%	3,20%	12,90%

Datenquelle: Prognos 2015, 63

Mittelwerte im beruflichen Bereich

Wirtschaft	-2,10%	-1,78%	-3,58%	-6,56%	-7,88%	-7,50%						
Medizin	-2,13%	-9,57%	-14,00%	-18,47%	-21,10%	-22,33%						
MINT	-2,87%	-4,51%	-7,09%	-7,19%	-11,47%	-11,03%						
Ernährung	-2,56%	-3,68%	-5,86%	-8,68%	-10,00%	-9,60%						
Mittelwertberechnung MINT:	-2,50%	-5,30%	-8,30%	-11,90%	-13,50%	-13,40%						
	-2,70%	-4,60%	-7,30%	-10,60%	-12,00%	-11,60%						
	-3,30%	-3,90%	-6,10%	-8,80%	-9,60%	-8,80%						
	-3,20%	-4,60%	-7,00%	-9,90%	-10,80%	-10,10%						
	-3,00%	-4,40%	-6,90%	-10,00%	-11,10%	-10,50%						
	-2,70%	-4,10%	-6,60%	-9,80%	-11,20%	-11,00%						
	-2,70%	-4,70%	-7,40%	10,70%	-12,10%	-11,80%						

Mittel Hochschulabschluss
Mittel mit Hochschulabschluss MINT

	-1,77%	-4,98%	-7,03%	-9,30%	-10,99%	-11,97%						
	-2,05%	-7,45%	-10,35%	-13,00%	-14,80%	-15,75%						

Quelle: eigene Berechnung auf Grundlage von: Abbildung A31, A32 & A33 und damit von Prognos, 2011; Prognos, 2012; Prognos, 2015

Abbildung A43

Abweichungen bis 2020

Abweichungen der Prognosen
des Fachkräftemangels nach Fachrichtungen

Mit Hochschulabschluss

Erziehungswissenschaften, Lehramt

Recht-, Wirtschaftswissenschaften

Medizin

Naturwissenschaften, Mathematik

Ingenieurwissenschaften

Kunst

Andere Sprach- und Kulturwissenschaften

Mit Berufsabschluss

Sprachen Kultur Sport

Management und Verwaltung

Wirtschaft allgemein (bis 2035 inkl.)

Finanzen, Banken, Versicherungen

Handel, Lager

Sekretariats- und Büroarbeiten

Sonstige Wirtschaft Recht Soziales

Mathematik, Naturwissenschaften (ab2035)

Medizinische Dienste

Krankenpflege (u.ä. 2030)

Sonstige Gesundheitswesen (ab 2035)

Pflanzenbau und Tierzucht

Ernährungsgewerbe (u.ä. 2030)

Hauswirtschaftliche Dienste (ab 2035)

Gastgewerbe und Catering

Sonstige Landwirtschaft, Ernährung, Gastgewerbe (ab 2035)

Fertigungs-/Produktionstechnik

Feinwerktechnik, Gesundheitstechnik, Metalltechnik

Elektrizität, Energie, Elektrotechnik

Elektronik und Automation, Kommunikation

Kraftfahrzeuge, Schiffe, Flugzeuge

	2010	2011	2012 von 2010	2012 von 2011	2012 von 2010	2020(2012) 2020(2011)	2020(2015) 2020(2011)	2020(2015) 2020(2011)	2025(2011) 2025(2010)	2030(2012) 2030(2011)
Erziehungswissenschaften, Lehramt	10,10%	1,40%	11,50%	1,40%	11,50%	29,10%	5,90%	35,00%	30,00%	27,50%
Recht-, Wirtschaftswissenschaften	1,40%	0,80%	2,20%	0,80%	2,20%	5,30%	-2,10%	3,20%	4,70%	4,80%
Medizin	7,40%	1,90%	9,30%	1,90%	9,30%	19,20%	2,40%	21,60%	22,10%	25,70%
Naturwissenschaften, Mathematik	0,70%	1,30%	2,00%	1,30%	2,00%	5,00%	0,00%	5,00%	3,50%	4,80%
Ingenieurwissenschaften	6,70%	1,20%	7,90%	1,20%	7,90%	15,60%	-1,50%	14,10%	17,20%	18,80%
Kunst	4,40%	0,90%	5,30%	0,90%	5,30%	9,20%	1,80%	11,00%	11,10%	12,80%
Andere Sprach- und Kulturwissenschaften	4,50%	0,90%	5,40%	0,90%	5,40%	15,10%	2,10%	17,20%	17,20%	19,10%
Mit Berufsabschluss										
Sprachen Kultur Sport	-1,70%	0,80%	-0,90%	0,80%	-0,90%	2,80%	-0,50%	2,30%	3,80%	3,60%
Management und Verwaltung	2,90%	0,00%	2,90%	0,00%	2,90%	9,40%	1,40%	10,80%	10,40%	8,20%
Wirtschaft allgemein (bis 2035 inkl.)	-1,00%					-1,00%			-2,00%	-4,00%
Finanzen, Banken, Versicherungen	-1,10%	0,10%	-1,00%	0,10%	-1,00%	0,90%	1,40%	2,30%	-1,30%	-3,80%
Handel, Lager	1,70%	0,00%	1,70%	0,00%	1,70%	9,40%	-0,10%	9,30%	9,70%	8,10%
Sekretariats- und Büroarbeiten	3,00%	0,00%	3,00%	0,00%	3,00%	11,80%	2,00%	13,80%	12,80%	11,80%
Sonstige Wirtschaft Recht Soziales	-1,20%	0,10%	-1,10%	0,10%	-1,10%	1,80%	1,10%	2,90%	-0,50%	-2,70%
Mathematik, Naturwissenschaften (ab2035)		0,40%		0,40%			-0,20%			
Medizinische Dienste	-7,30%	1,20%	-6,10%	1,20%	-6,10%	-11,30%	-2,00%	-13,30%	-13,90%	-15,00%
Krankenpflege (u.ä. 2030)	-3,60%	1,50%	-2,10%	1,50%	-2,10%	-2,70%	-2,60%	-5,30%	-3,70%	-3,10%
Sonstige Gesundheitswesen (ab 2035)		0,80%		0,80%			-1,80%			
Pflanzenbau und Tierzucht	3,30%	-0,80%	2,50%	-0,80%	2,50%	8,00%	-3,80%	4,20%	8,70%	9,70%
Ernährungsgewerbe (u.ä. 2030)	-1,00%	-0,80%	-1,80%	-0,80%	-1,80%	1,20%	-1,60%	-0,40%	-1,30%	-4,30%
Hauswirtschaftliche Dienste (ab 2035)		-0,30%		-0,30%			-1,60%			
Gastgewerbe und Catering		-0,60%		-0,60%			-0,50%			
Sonstige Landwirtschaft, Ernährung, Gastgewerbe (ab 2035)		-0,60%		-0,60%			-3,50%			
Fertigungs-/Produktionstechnik	2,40%	-0,10%	2,30%	-0,10%	2,30%	9,40%	-1,00%	8,40%	10,00%	9,70%
Feinwerktechnik, Gesundheitstechnik, Metalltechnik	-1,20%	-1,10%	-2,30%	-1,10%	-2,30%	0,00%	-2,90%	-2,90%	-2,40%	-4,40%
Elektrizität, Energie, Elektrotechnik	-1,30%	-0,90%	-2,20%	-0,90%	-2,20%	3,60%	-3,20%	0,40%	3,00%	1,80%
Elektronik und Automation, Kommunikation	-6,40%	-0,60%	-7,00%	-0,60%	-7,00%	-6,10%	-2,30%	-8,40%	-7,90%	-11,60%
Kraftfahrzeuge, Schiffe, Flugzeuge	-3,10%	-1,10%	-4,20%	-1,10%	-4,20%	-2,30%	-2,70%	-5,00%	-2,80%	-4,90%

Abweichungen bis 2020

Fortsetzung Abbildung A43 Abweichungen der Prognosen des Fachkräftemangels nach Fachrichtungen

	2011 von 2012 von		2012 von 2010		2020(2012)		2020(2015)		2020(2011)		2020(2015)		2025(2011)		2030(2012)	
	2010	2011	2010	2010	2020(2011)	2020(2012)	2020(2015)	2020(2015)	2020(2011)	2020(2011)	2020(2015)	2020(2015)	2025(2010)	2025(2010)	2030(2011)	2030(2012)
Textil- und Bekleidungstechnik/-gewerbe	8,80%	-0,50%	8,30%	8,30%	18,50%	-1,60%	-1,60%	16,90%	16,90%	16,90%	16,90%	16,90%	20,70%	20,70%	20,40%	20,40%
Glas/Keramik, Holz, Kunststoff, Werkstoffe	-7,10%	-1,10%	-8,20%	-8,20%	-9,90%	-3,10%	-3,10%	-13,00%	-13,00%	-13,00%	-13,00%	-13,00%	-14,30%	-14,30%	-17,20%	-17,20%
Baugewerbe, Hoch- und Tiefbau	-4,10%	-1,20%	-5,30%	-5,30%	-2,70%	-3,50%	-3,50%	-6,20%	-6,20%	-6,20%	-6,20%	-6,20%	-5,00%	-5,00%	-6,80%	-6,80%
Verkehr, Post	2,10%	-0,80%	1,30%	1,30%	5,00%	0,50%	0,50%	5,50%	5,50%	5,50%	5,50%	5,50%	4,40%	4,40%	1,10%	1,10%
Sonstige Ingenieurwissenschaften, Verarbeitendes Gewerbe usw.	-3,60%	-0,10%	-3,70%	-3,70%	-1,00%	-1,70%	-1,70%	-2,70%	-2,70%	-2,70%	-2,70%	-2,70%	-1,40%	-1,40%	-3,80%	-3,80%
Friseurgewerbe und Schönheitspflege	0,10%	0,60%	0,70%	0,70%	4,10%	-1,70%	-1,70%	2,40%	2,40%	2,40%	2,40%	2,40%	2,10%	2,10%	-0,50%	-0,50%
Kunst	-1,40%	-0,20%	-1,60%	-1,60%	0,70%	-0,40%	-0,40%	0,30%	0,30%	0,30%	0,30%	0,30%	-2,50%	-2,50%	-6,60%	-6,60%
Ohne beruflichen Abschluss	1,90%	0,00%	1,90%	1,90%	4,40%	2,70%	2,70%	7,10%	7,10%	7,10%	7,10%	7,10%	0,60%	0,60%	-4,80%	-4,80%

Quelle: eigene Berechnung auf Grundlage von: Abbildung A31, A32 & A33 und damit von Prognos, 2011; Prognos, 2012; Prognos, 2015

Abbildung A44

Abweichungen 2025 bis 2035

Abweichungen der Prognosen
des Fachkräftemangels nach Fachrichtungen

Mit Hochschulabschluss

Erziehungswissenschaften, Lehramt

Recht-, Wirtschaftswissenschaften

Medizin

Naturwissenschaften, Mathematik

Ingenieurwissenschaften

Kunst

Andere Sprach- und Kulturwissenschaften

Mit Berufsabschluss

Sprachen Kultur Sport

Management und Verwaltung

Wirtschaft allgemein (bis 2035 inkl.)

Finanzen, Banken, Versicherungen

Handel Lager

Sekretariats- und Büroarbeiten

Sonstige Wirtschaft Recht Soziales

Mathematik, Naturwissenschaften (ab2035)

Medizinische Dienste

Krankenpflege (u.ä. 2030)

Sonstige Gesundheitswesen (ab 2035)

Pflanzenbau und Tierzucht

Ernährungsgewerbe (u.ä. 2030)

Hauswirtschaftliche Dienste (ab 2035)

Gastgewerbe und Catering

Sonstige Landwirtschaft, Ernährung, Gastgewerbe (ab 2035)

Fertigungs-/Produktionstechnik

Feinwerktechnik, Gesundheitstechnik, Metalltechnik

Elektrizität, Energie, Elektrotechnik

Elektronik und Automation, Kommunikation

Kraftfahrzeuge, Schiffe, Flugzeuge

	2025(2012)	2025(2015)	2025(2011)	2025(2012)	2025(2015)	2025(2011)	2030(2012)	2030(2015)	2030(2011)	2030(2012)	2030(2015)	2035(2015)	2035(2012)
	30,00%	8,70%	38,70%	27,50%	10,80%	38,30%	11,50%						
	4,70%	-2,10%	2,60%	4,80%	-1,70%	3,10%	-2,30%						
	22,10%	4,20%	26,30%	25,70%	5,20%	30,90%	5,50%						
	3,50%	0,70%	4,20%	4,80%	1,80%	6,60%	2,10%						
	17,20%	-1,10%	16,10%	18,80%	-0,40%	18,40%	-0,20%						
	11,10%	3,00%	14,10%	12,80%	4,00%	16,80%	4,30%						
	17,20%	3,60%	20,80%	19,10%	4,70%	23,80%	4,70%						
	3,80%	-0,80%	3,00%	3,60%	-1,60%	2,00%	-2,10%						
	10,40%	1,80%	12,20%	8,20%	1,20%	9,40%	0,80%						
	-2,00%			-4,00%									
	-1,30%	1,40%	0,10%	-3,80%	0,60%	-3,20%	-0,40%						
	9,70%	-0,50%	9,20%	8,10%	-2,10%	6,00%	-3,60%						
	12,80%	2,80%	15,60%	11,80%	2,20%	14,00%	1,80%						
	-0,50%	1,50%	1,00%	-2,70%	0,70%	-2,00%	0,00%						
	-13,90%	-2,80%	-16,70%	-15,00%	-4,10%	-19,10%	-4,80%						
	-3,70%	-3,50%	-7,20%	-3,10%	-5,90%	-9,00%	-5,50%						
		-2,50%			-3,90%		-4,60%						
	8,70%	-5,10%	3,60%	9,70%	-7,40%	2,30%	-10,00%						
	-1,30%	-2,30%	-3,60%	-4,30%	-4,10%	-8,40%	-6,00%						
		-2,40%			-4,20%		-6,00%						
		-1,10%			-2,80%		-4,80%						
		-4,70%			-6,90%		-9,20%						
	10,00%	-1,30%	8,70%	9,70%	-2,30%	7,40%	-2,90%						
	-2,40%	-3,70%	-6,10%	-4,40%	-5,40%	-9,80%	-7,10%						
	3,00%	-4,00%	-1,00%	1,80%	-5,70%	-3,90%	-7,10%						
	-7,90%	-3,00%	-10,90%	-11,60%	-4,40%	-16,00%	-5,60%						
	-2,80%	-3,50%	-6,30%	-4,90%	-5,20%	-10,10%	-7,20%						

Abweichungen 2025 bis 2035

Fortsetzung Abbildung A44 Abweichungen der Prognosen des Fachkräftemangels nach Fachrichtungen

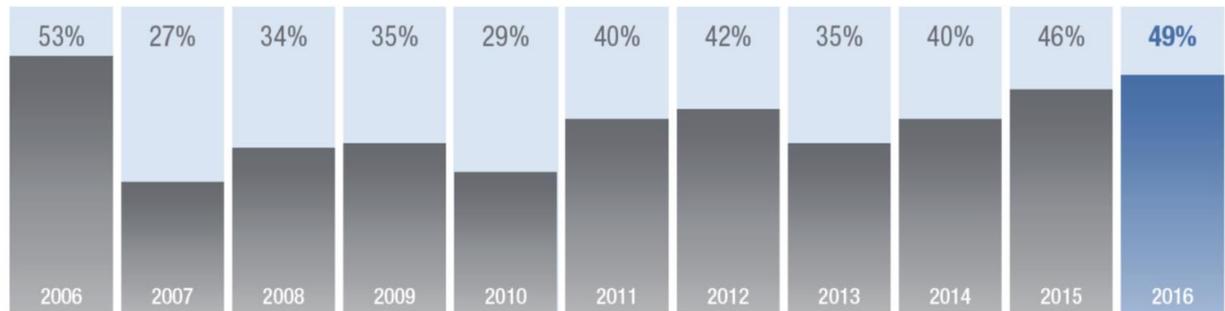
	2025(2012)	2025(2015)	2025(2011)	2030(2012)	2030(2015)	2030(2011)	2030(2012)	2030(2015)	2035(2015)
Textil- und Bekleidungstechnik/-gewerbe	20,70%	-2,30%	18,40%	20,40%	-4,20%	16,20%	16,20%	16,20%	-6,00%
Glas/Keramik, Holz, Kunststoff, Werkstoffe	-14,30%	-4,00%	-18,30%	-17,20%	-5,80%	-23,00%	-23,00%	-23,00%	-7,40%
Baugewerbe, Hoch- und Tiefbau	-5,00%	-4,40%	-9,40%	-6,80%	-6,30%	-13,10%	-13,10%	-13,10%	-8,00%
Verkehr, Post	4,40%	0,50%	4,90%	1,10%	-0,90%	0,20%	0,20%	0,20%	-2,30%
Sonstige Ingenieurwissenschaften, Verarbeitendes Gewerbe usw.	-1,40%	-2,00%	-3,40%	-3,80%	18,50%	14,70%	14,70%	14,70%	-3,40%
Friseurgewerbe und Schönheitspflege	2,10%	-2,50%	-0,40%	-0,50%	-4,00%	-4,50%	-4,50%	-4,50%	-5,10%
Kunst	-2,50%	-0,70%	-3,20%	-6,60%	-1,80%	-8,40%	-8,40%	-8,40%	-2,70%
Ohne beruflichen Abschluss	0,60%	6,50%	7,10%	-4,80%	10,20%	5,40%	5,40%	5,40%	13,20%

Quelle: eigene Berechnung auf Grundlage von: Abbildung A31, A32 & A33 und damit von Prognos, 2011; Prognos, 2012; Prognos, 2015

Abbildung A45

Für die ManpowerGroup Studie haben wir 2016 in Deutschland über 1.000 Arbeitgeber zum Fachkräftemangel befragt. Weltweit waren es über 42.000 Studienteilnehmer in 42 Ländern.

49% DER ARBEITGEBER HABEN SCHWIERIGKEITEN FREIE STELLEN ZU BESETZEN.



Quelle: Manpower, 2016a, 1

Abbildung A46

GRÜNDE FÜR REKRUTIERUNGSSCHWIERIGKEITEN



Quelle: Manpower, 2016a, 1

Abbildung A47



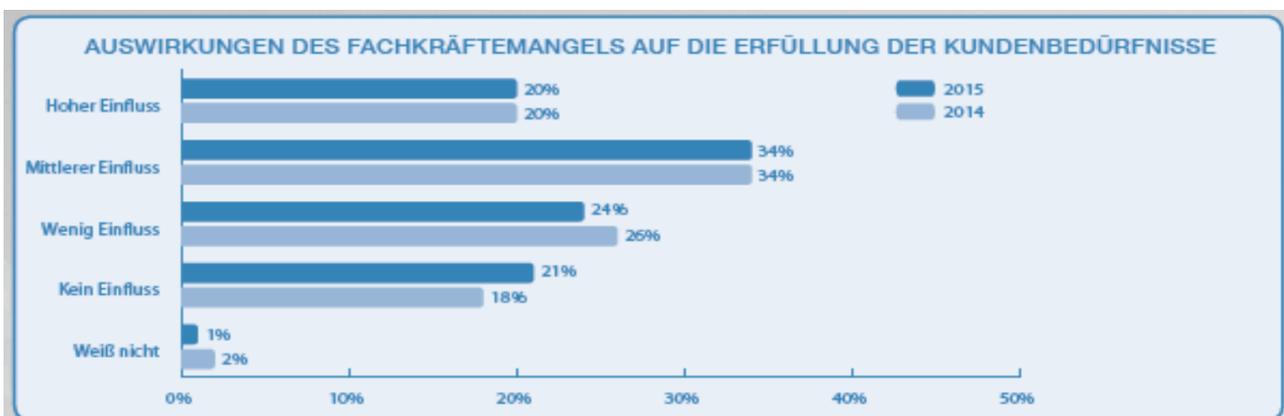
Quelle: Manpower, 2015b, 6

Abbildung A48



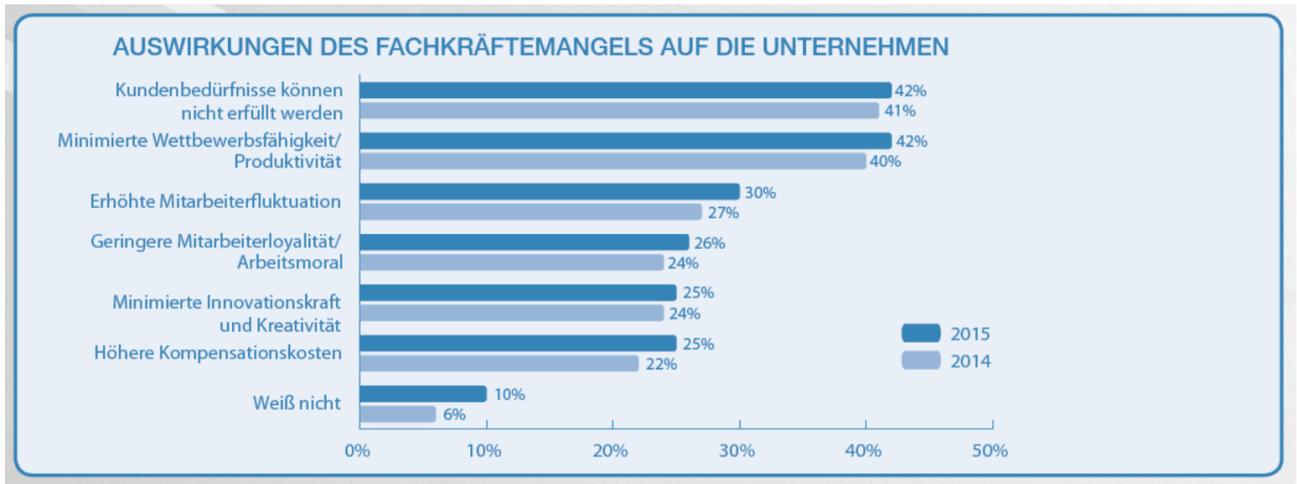
Quelle: Manpower, 2016a, 1

Abbildung A49



Quelle: Manpower, 2015b, 6

Abbildung A50



Quelle: Manpower, 2015b, 6

Abbildung A51

MINT-Fachkräftelücke nach Anforderungsniveau, Angaben jeweils in 1.000

	2012 Q1	2012 Ende Q2	2013 Q1	2014 Q1	2015 Q1	2015 Q2
Akademischer Bereich	76	90	60	45	45	56,1
Meister/Techniker	34	40	25	22,5	27,5	30,3
Ausbildungsberufe	50	70	30	27,5	35	50,7
SUMME	160	200	115	95	107,5	137,1

Quelle: eigene Darstellung nach BDA, 2015, 9; IW, 2015, 64 & IW, 2015,6

Abbildung A52

Prozentuales Verhältnis der MINT-Fachkräftelücke nach Anforderungsniveau

	2012 Q1	2012 Ende Q2	2013 Q1	2014 Q1	2015 Q1	2015 Q2
Akademischer Bereich	47,50%	45,00%	52,20%	47,40%	41,90%	40,90%
Meister/Techniker	21,30%	20,00%	21,70%	23,70%	25,50%	22,10%
Ausbildungsberufe	31,20%	35,00%	26,10%	28,90%	32,60%	37,00%
SUMME	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Quelle: eigene Berechnung auf Grundlage von: Abbildung A51 (MINT-Fachkräftelücke nach Anforderungsniveau) und damit von BDA, 2015, 9; IW, 2015, 64 & IW, 2015,6

Abbildung A53

Tabelle 1-13: Durchschnittlicher jährlicher Ersatzbedarf an MINT-Akademikern

Jahreszeitraum	Jährlicher Ersatzbedarf
Bis 2017	51.900
2018 bis 2022	57.500
2023 bis 2027	67.800

Quelle: FDZ der Statistischen Ämter des Bundes und der Länder, Mikrozensus, Erhebungsjahr 2012; eigene Berechnungen

Quelle: Institut der Deutschen Wirtschaft, 2015, 22

Abbildung A54

Tabelle 1-14: Durchschnittlicher jährlicher Ersatzbedarf an MINT-Fachkräften

Jahr	Beruflicher Bereich insgesamt	Davon: Meister / Techniker
Bis 2017	247.500	44.600
2018 bis 2022	268.900	45.700
2023 bis 2027	292.000	50.800

Quelle: FDZ der Statistischen Ämter des Bundes und der Länder, Mikrozensus, Erhebungsjahr 2012; eigene Berechnungen

Quelle: Institut der Deutschen Wirtschaft, 2015, 22

Abbildung A55

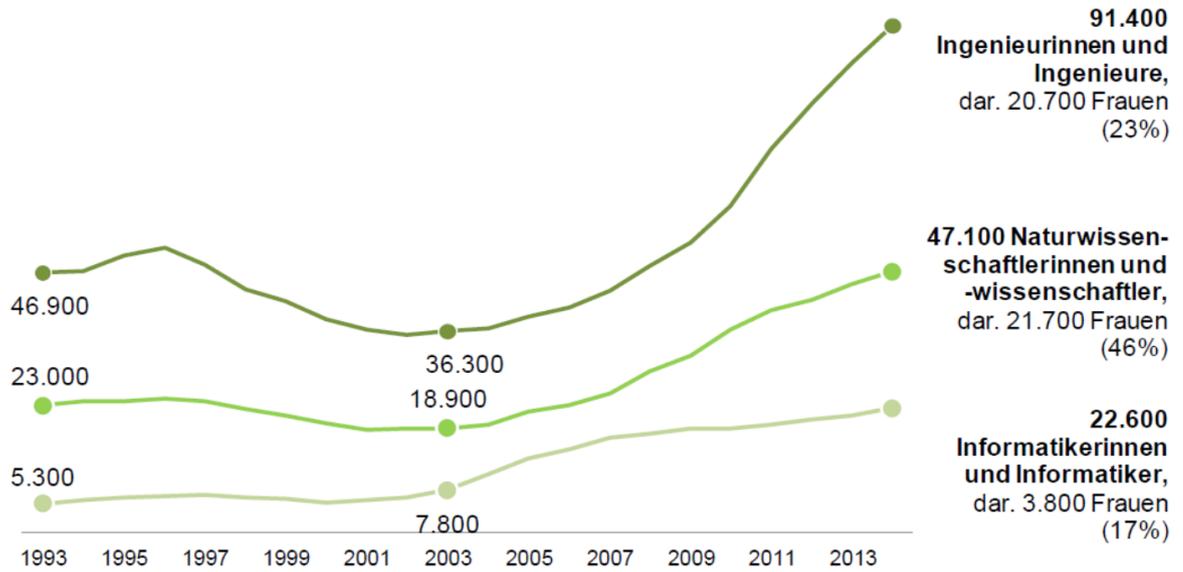


Quelle: Manpower, 2015b, 4

Abbildung A56

Mehr Hochschulabschlüsse in MINT-Fachrichtungen

Bestandene Prüfungen in ausgewählten Studienbereichen bzw. -fächern, Frauen(anteile)
 Prüfungsjahre 1993 bis 2014 (Sommersemester und vorhergehendes Wintersemester)



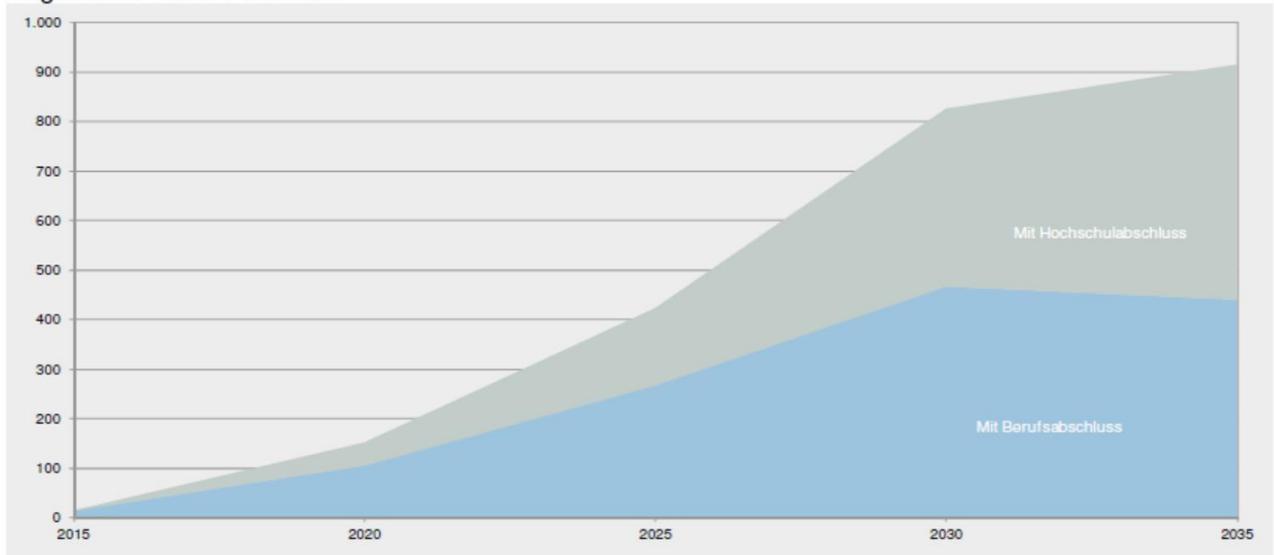
Datenquelle: Statistisches Bundesamt

Quelle: Bundesagentur für Arbeit, 2016, 18

Abbildung A57

Wirkung der Veränderung der Bildungsbeteiligung 2011 bis 2035, in 1.000 Personen

Angaben in 1.000 Personen



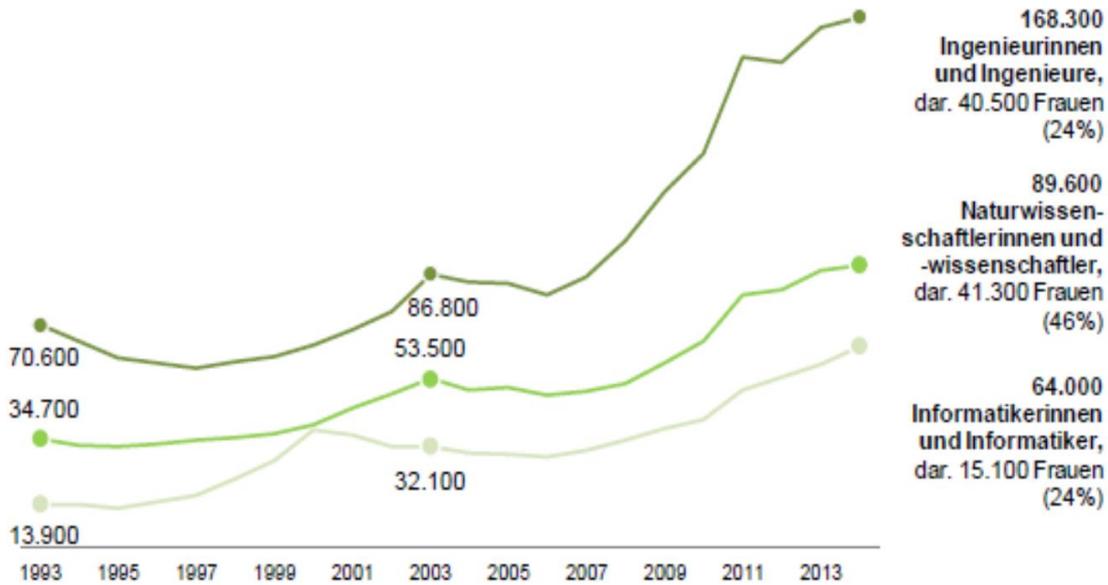
Quelle: Prognos 2012

Quelle: Prognos, 2012, 70-71

Abbildung A58

Zahl der MINT-Studienanfänger(innen) wächst

Studierende im 1. Fachsemester in ausgewählten Studienbereichen bzw. -fächern, Frauen(anteile)
 Studienjahre 1993 bis 2014 (Sommersemester und folgendes Wintersemester)



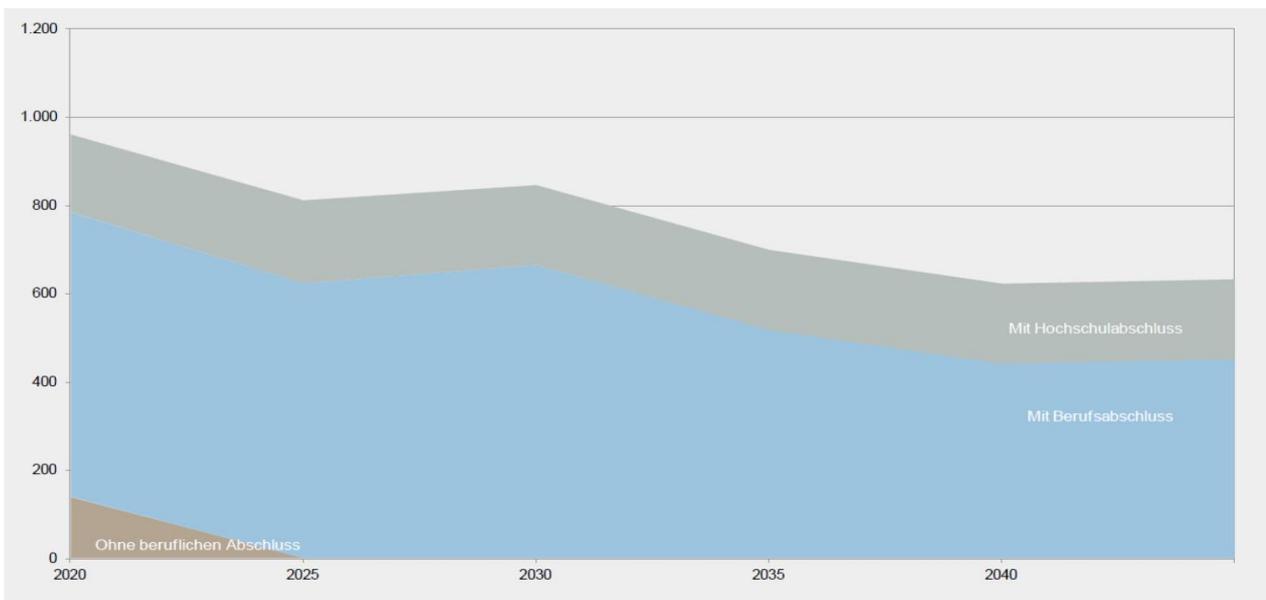
Datenquelle: Statistisches Bundesamt

Quelle: Bundesagentur für Arbeit, 2016, 20

Abbildung A59

Wirkung einer Erhöhung der Wochenarbeitszeit, 2020 bis 2040

Angaben in 1.000 Personen

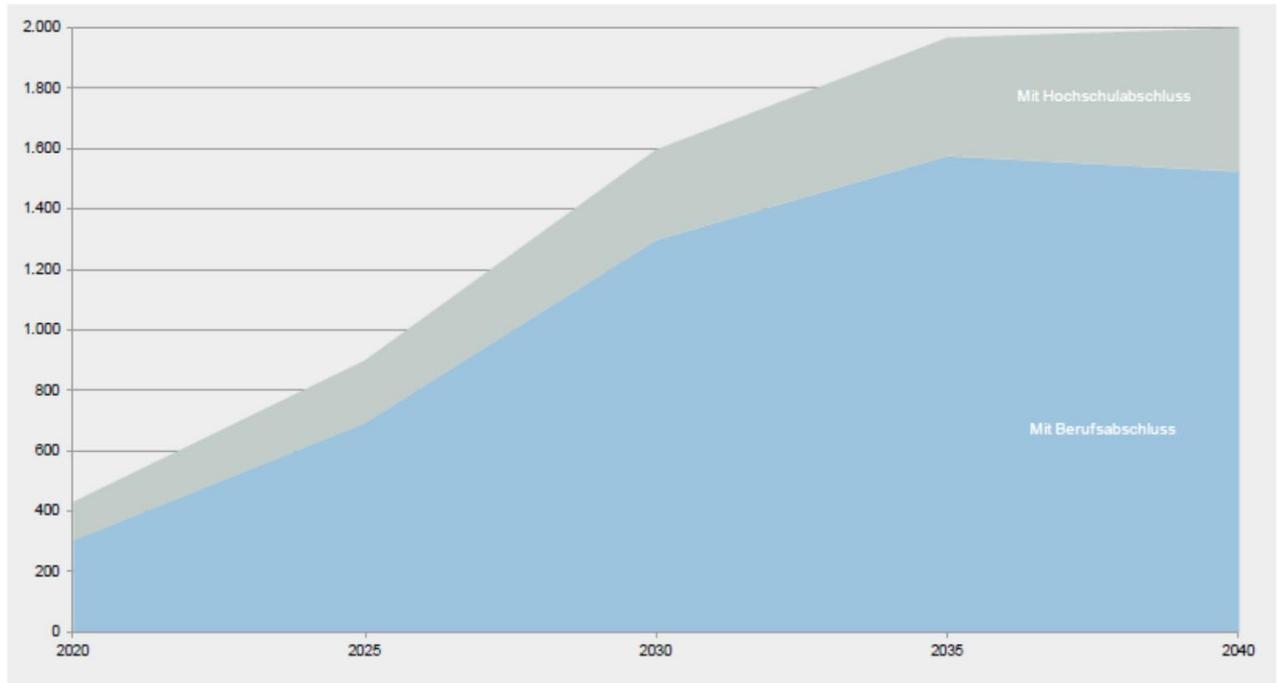


Quelle: Prognos AG 2015
 Quelle: Prognos, 2015, 72

Abbildung A60

Wirkung einer Erhöhung der Erwerbsbeteiligung, 2020 bis 2040

Angaben in 1.000 Personen



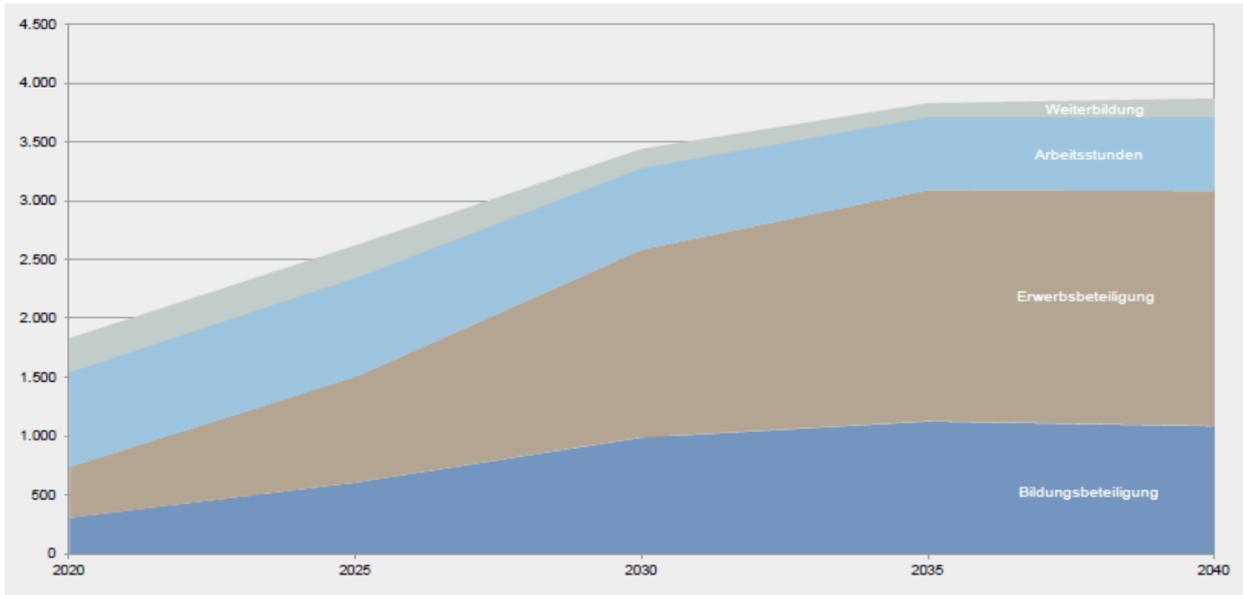
Quelle: Prognos AG 2015

Quelle: Prognos, 2015, 71

Abbildung A61

Beitrag der Handlungsfelder zur Vermeidung der Arbeitskräftelücke im Überblick, 2020 bis 2040

Angaben in 1.000 Personen



Quelle: Prognos AG 2015

Quelle: Prognos, 2015, 69

Abbildung A62

03 Die Bundesagentur für Arbeit nennt zehn Handlungsfelder zur Überwindung des Fachkräftemangels

	Potenzial 2025 in Mio. Personen/ Vollzeitäquivalenten	Führende Rolle
1. Weniger Schulabgänger ohne Abschluss	0,05 - 0,3	Länder
2. Weniger Ausbildungsabbrecher	0,1 - 0,3	Unternehmen
3. Weniger Studienabbrecher	0,1 - 0,6	Universitäten
4. Menschen über 55 fördern Erwerbspartizipation erhöhen Lebensarbeitszeit steigern	0,5 - 1,2	Unternehmen Bund
5. Frauen fördern Erwerbspartizipation erhöhen Arbeitszeit Teilzeitbeschäftigter steigern	0,4 - 0,9 0,3 - 1,2	Unternehmen Unternehmen
6. Zuwanderung von Fachkräften steuern	0,4 - 0,8	Bund
7. Arbeitszeit Vollzeitbeschäftigter steigern	0,4 - 1,1	Tarifpartner
8. Qualifizierung/Weiterbildung vorantreiben	0,4 - 0,7	Bundesagentur für Arbeit/ Unternehmen
9. Arbeitsmarkttransparenz erhöhen	-	Bundesagentur für Arbeit
10. Steuern und Abgaben prüfen	-	Bund

Quelle: Bundesagentur für Arbeit: „Perspektive 2025: Fachkräfte für Deutschland“, 2011

Quelle: Suder & Killius, 2011, 14

Abbildung A63

STRATEGISCHE INTEGRATION NACH ORGANISATIONSTYP						
Organisationstyp / strategischer Einfluss		gering (1-2)	mittel (3)	hoch (4-5)	Mittelwert	Basis
öffentliche Institutionen	2014	15%	29%	55%	3,5	n = 396
	2010	18%	32%	50%	3,4	n = 395
Unternehmen	2014	17%	31%	53%	3,5	n = 2.903
	2010	17%	41%	42%	3,3	n = 4.656
Verbände, Vereine etc.	2014	22%	32%	46%	3,3	n = 95
	2010	20%	34%	46%	3,4	n = 139
insgesamt	2014	17%	31%	53%	3,5	n = 3.394
	2010	17%	41%	42%	3,4	n = 5.190

Quelle: Seidenglanz, et.al., 2014, 17

Abbildung A64



Quelle: Deutsche Gesellschaft für Personalführung, 2012, 17

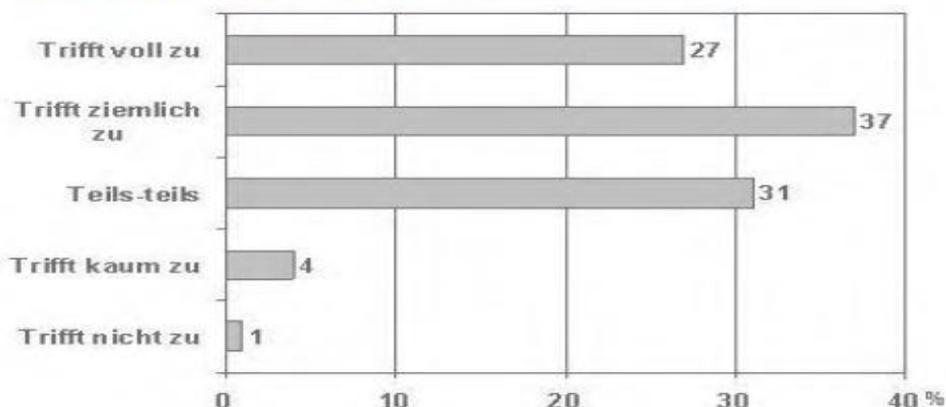
Abbildung A65



Quelle: Deutsche Gesellschaft für Personalführung, 2012, 17

Abbildung A66

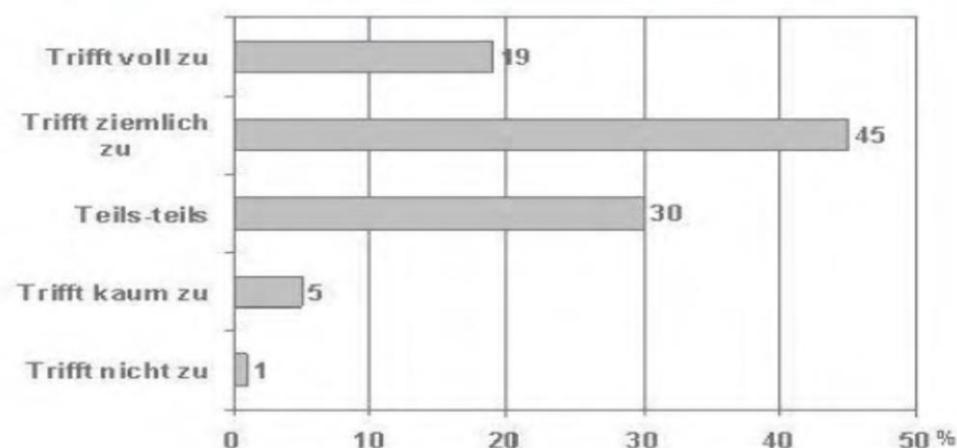
Der Personalbereich kommuniziert die Personalkennzahlen systematisch an alle relevanten Adressaten (Management, Führungskräfte, etc.). (n=134)



Quelle: Deutsche Gesellschaft für Personalführung, 2012, 17

Abbildung A67

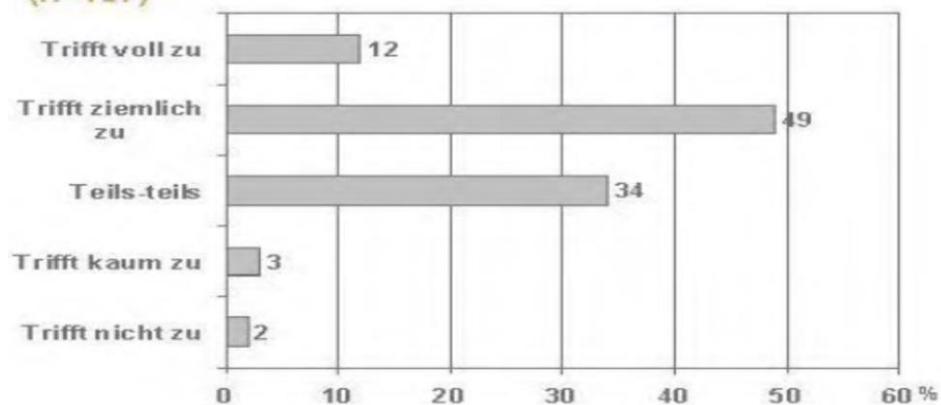
Die Führungskräfte im Personalbereich interpretieren und nutzen Personalkennzahlen kompetent. (n=134)



Quelle: Deutsche Gesellschaft für Personalführung, 2012, 30

Abbildung A68

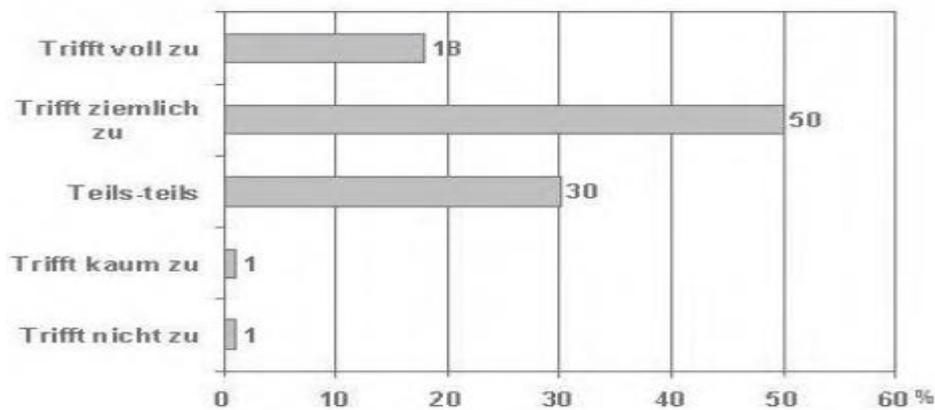
Die Organisationsstruktur des Personalbereichs unterstützt den Ablauf der Personalprozesse optimal. (n=137)



Quelle: Deutsche Gesellschaft für Personalführung, 2012, 9

Abbildung A69

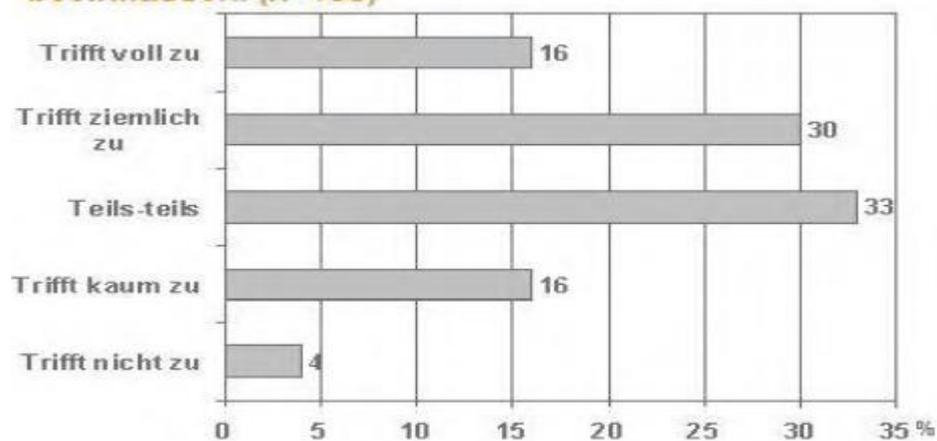
Die verschiedenen Personalprozesse sind miteinander verzahnt. (n=137)



Quelle: Deutsche Gesellschaft für Personalführung, 2012, 10

Abbildung A70

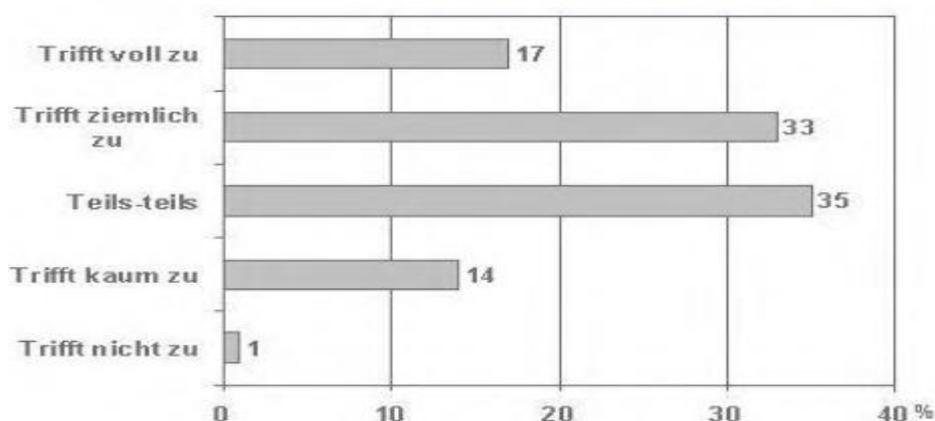
Der Personalbereich analysiert regelmäßig interne und externe Faktoren, die das Personalmanagement beeinflussen. (n=135)



Quelle: Deutsche Gesellschaft für Personalführung, 2012, 10

Abbildung A71

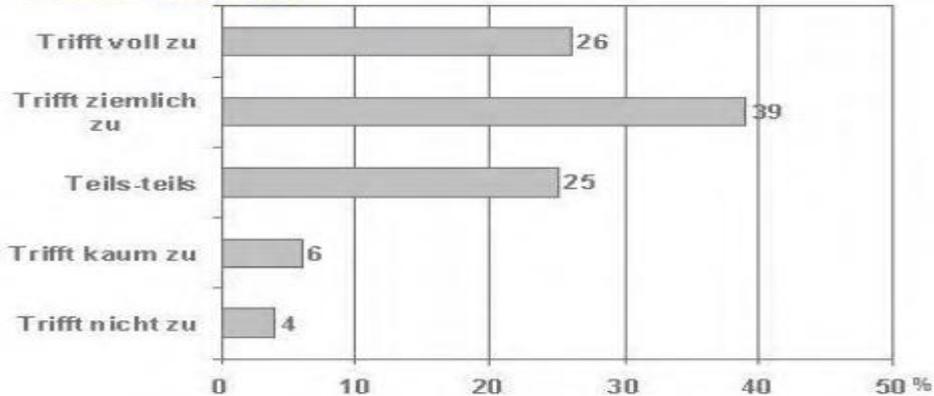
Die Prozesse der Personalplanung werden durch geeignete Methoden/ Instrumente unterstützt. (n=137)



Quelle: Deutsche Gesellschaft für Personalführung, 2012, 11

Abbildung A72

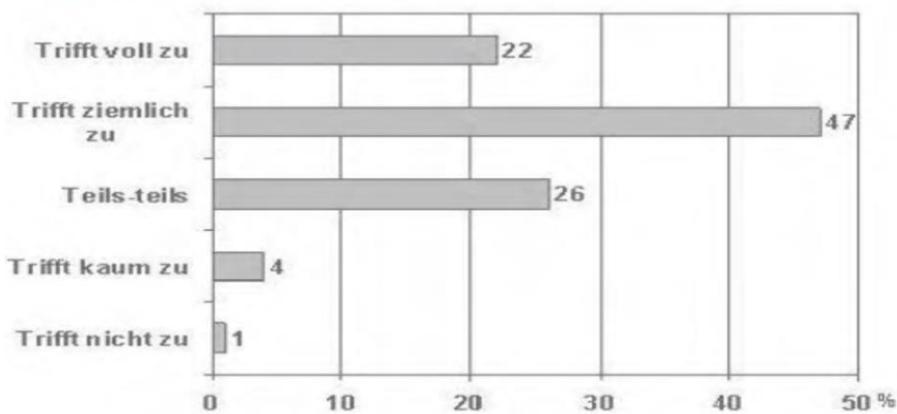
Für die Personalplanung sind die Abläufe und Verantwortlichkeiten im Unternehmen eindeutig definiert. (n=137)



Quelle: Deutsche Gesellschaft für Personalführung, 2012, 11

Abbildung A73

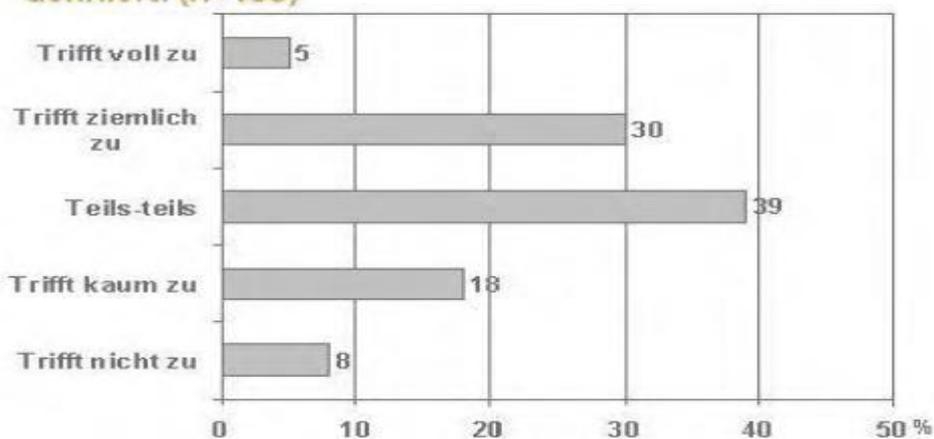
Der Personalbereich gestaltet personalrelevante Aspekte in Veränderungsprozessen aktiv mit. (n=137)



Quelle: Deutsche Gesellschaft für Personalführung, 2012, 12

Abbildung A74

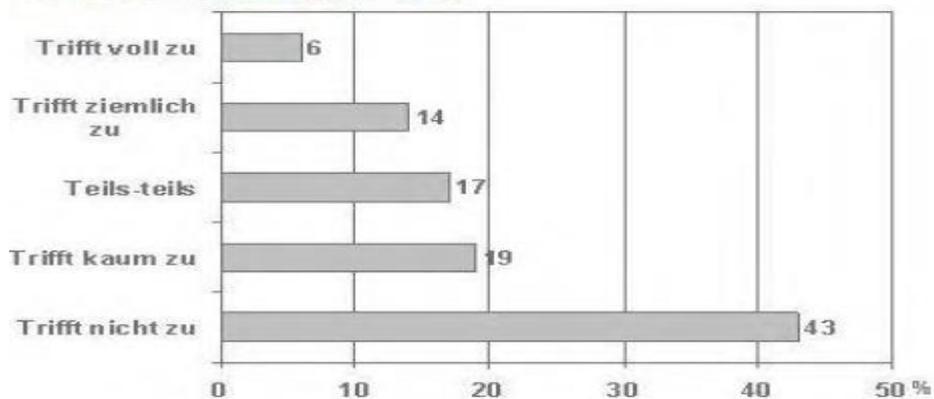
Für Veränderungsprojekte sind die Abläufe und Verantwortlichkeiten im Unternehmen eindeutig definiert. (n=135)



Quelle: Deutsche Gesellschaft für Personalführung, 2012, 12

Abbildung A75

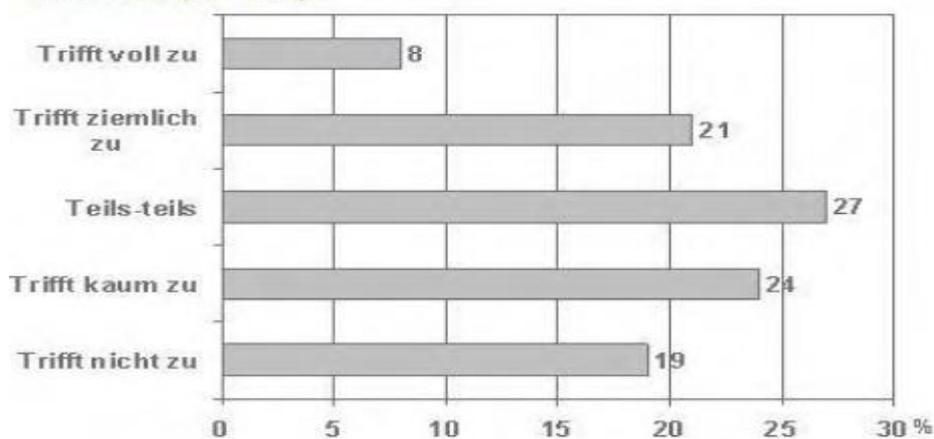
Es gibt ein schriftlich fixiertes Konzept für das Beziehungsmanagement zu internen Kunden der Personalabteilung. (n=129)



Quelle: Deutsche Gesellschaft für Personalführung, 2012, 15

Abbildung A76

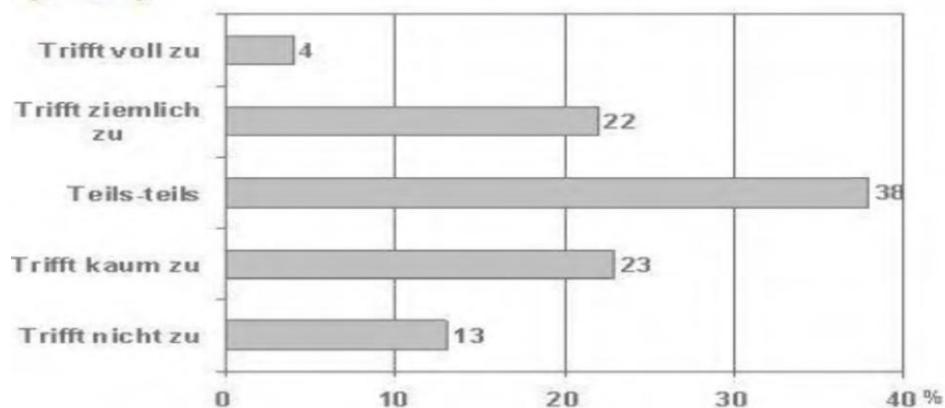
Für das Beziehungsmanagement sind die Abläufe und Verantwortlichkeiten im Unternehmen eindeutig definiert. (n= 187)



Quelle: Deutsche Gesellschaft für Personalführung, 2012, 15

Abbildung A77

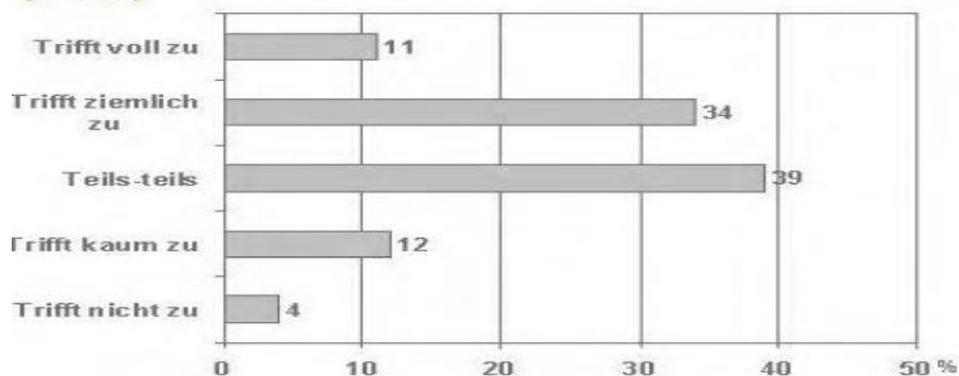
Die Prozesse des Beziehungsmanagements werden durch geeignete Methoden/ Instrumente unterstützt. (n=128)



Quelle: Deutsche Gesellschaft für Personalführung, 2012, 15

Abbildung A78

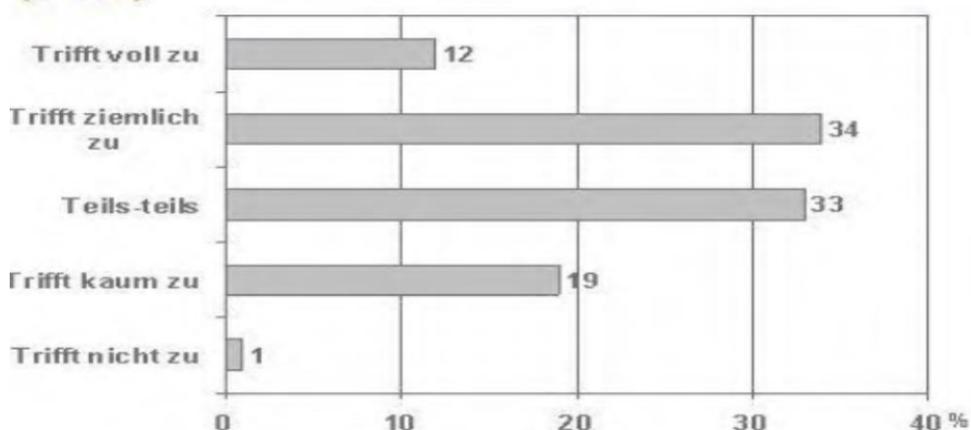
Der Personalbereich macht die eigenen Leistungen der Personalabteilung intern und extern bekannt. (n=137)



Quelle: Deutsche Gesellschaft für Personalführung, 2012, 16

Abbildung A79

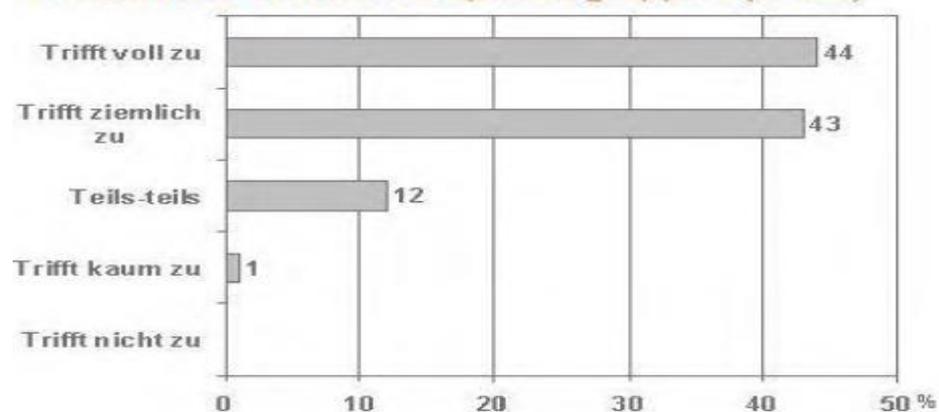
Der Personalbereich verfügt über zielgruppenspezifische Kommunikationsinstrumente. (n=135)



Quelle: Deutsche Gesellschaft für Personalführung, 2012, 16

Abbildung A80

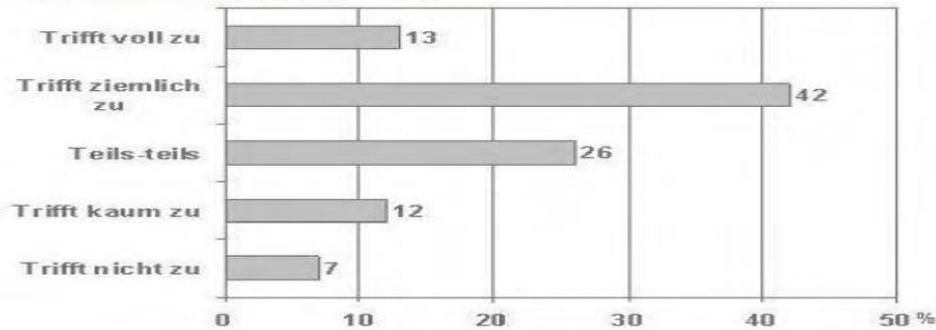
Die Führungskräfte im Personalbereich besitzen gute Kommunikationsfähigkeiten im Umgang mit den internen und externen Anspruchsgruppen. (n=135)



Quelle: Deutsche Gesellschaft für Personalführung, 2012, 30

Abbildung A81

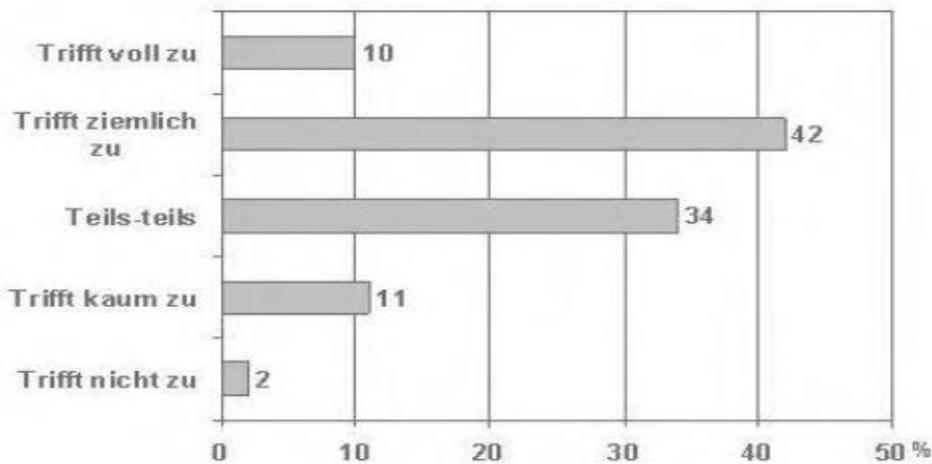
Der Personalbereich hat die Eigenschaften klar definiert, die das Unternehmen als Arbeitgeber attraktiv machen. (n=137)



Quelle: Deutsche Gesellschaft für Personalführung, 2012, 20

Abbildung A82

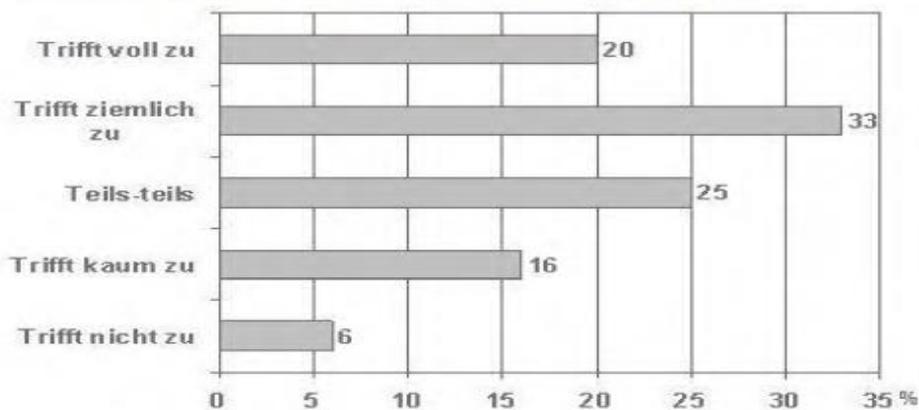
**(Filter Attraktivitätsmerkmale definiert)
Der Personalbereich setzt die definierten Attraktivitätsmerkmale in allen Rekrutierungsmaßnahmen konsequent um. (n=125)**



Quelle: Deutsche Gesellschaft für Personalführung, 2012, 21

Abbildung A83

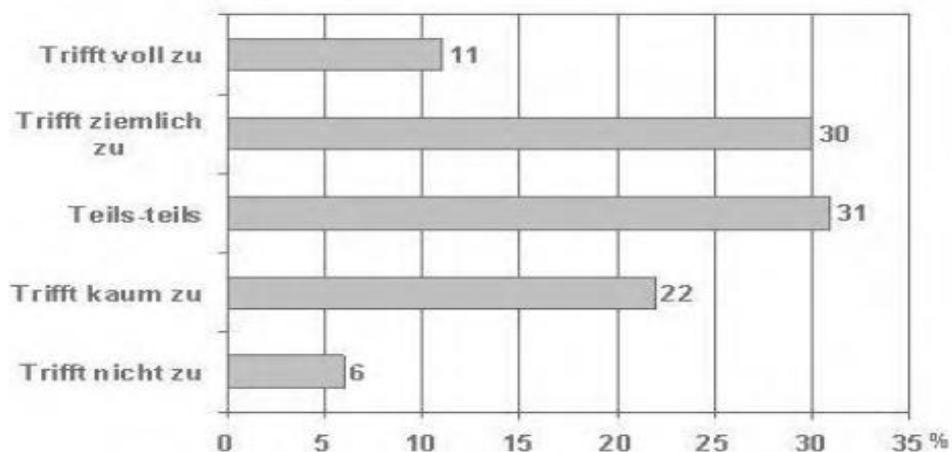
Der Personalbereich pflegt systematisch ein strategisches Netzwerk aus wichtigen externen Anspruchsgruppen (z.B. Behörden, Hochschulen, Shareholder). (n=135)



Quelle: Deutsche Gesellschaft für Personalführung, 2012, 15

Abbildung A84

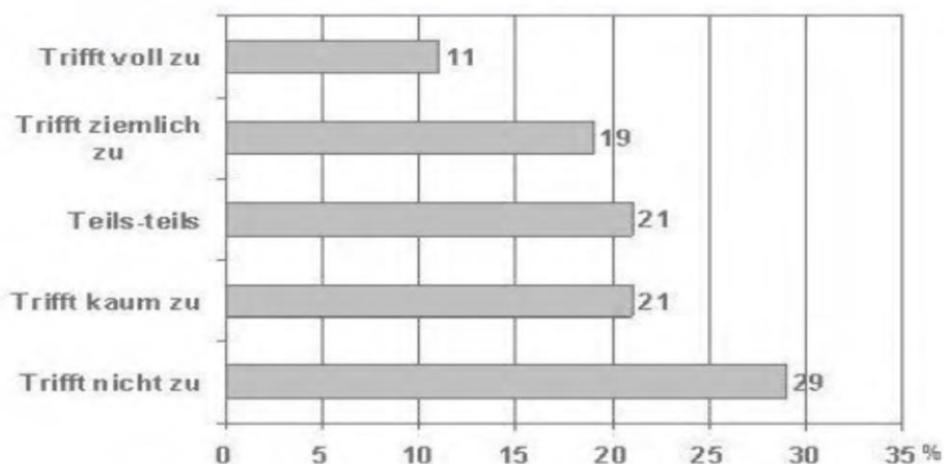
Die Prozesse des Personalmarketings werden durch geeignete Methoden/ Instrumente unterstützt. (n=135)



Quelle: Deutsche Gesellschaft für Personalführung, 2012, 20

Abbildung A85

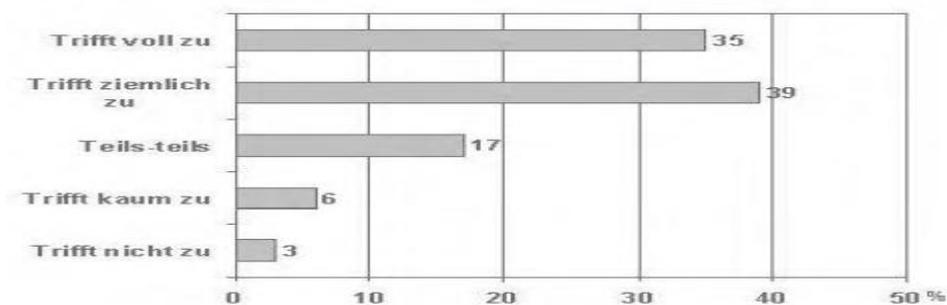
Es gibt ein schriftlich fixiertes strategisches Konzept für das Personalmarketing. (n= 133)



Quelle: Deutsche Gesellschaft für Personalführung, 2012, 20

Abbildung A86

Es gibt Anforderungsprofile für alle Stellen im Unternehmen. (n=136)



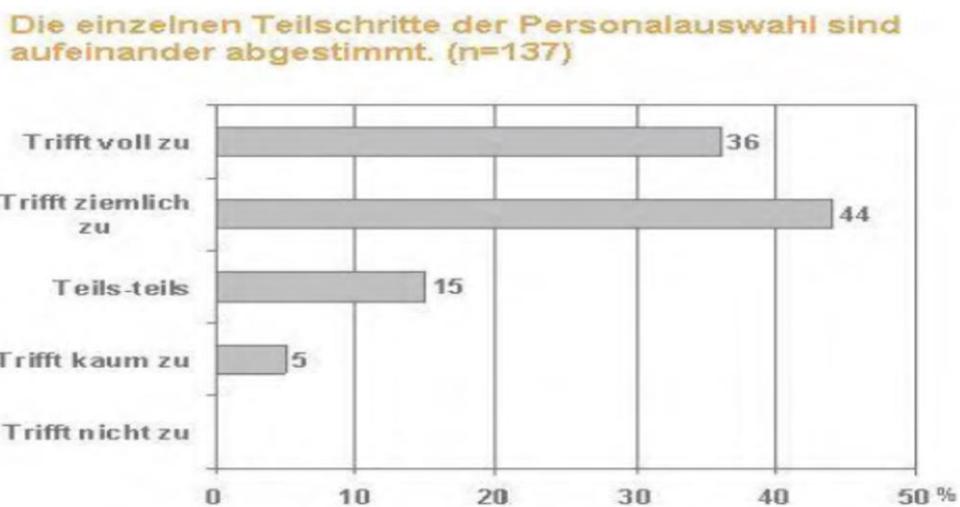
Quelle: Deutsche Gesellschaft für Personalführung, 2012, 21

Abbildung A87



Quelle: Deutsche Gesellschaft für Personalführung, 2012, 15

Abbildung A88



Quelle: Deutsche Gesellschaft für Personalführung, 2012, 21

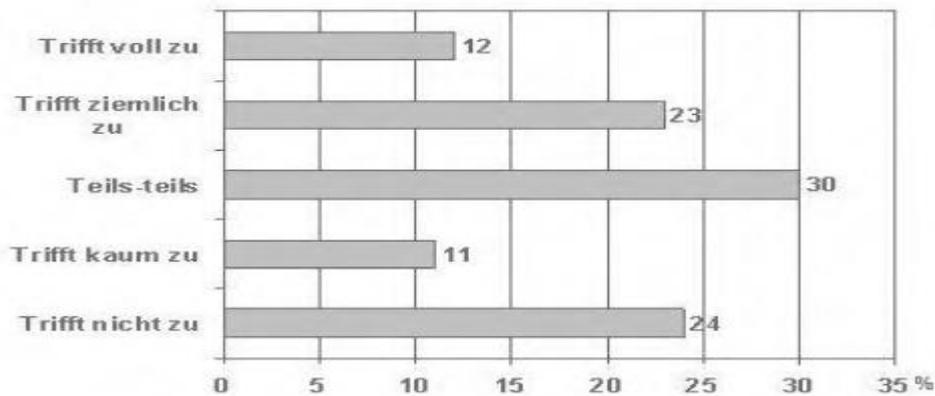
Abbildung A89



Quelle: Deutsche Gesellschaft für Personalführung, 2012, 21

Abbildung A90

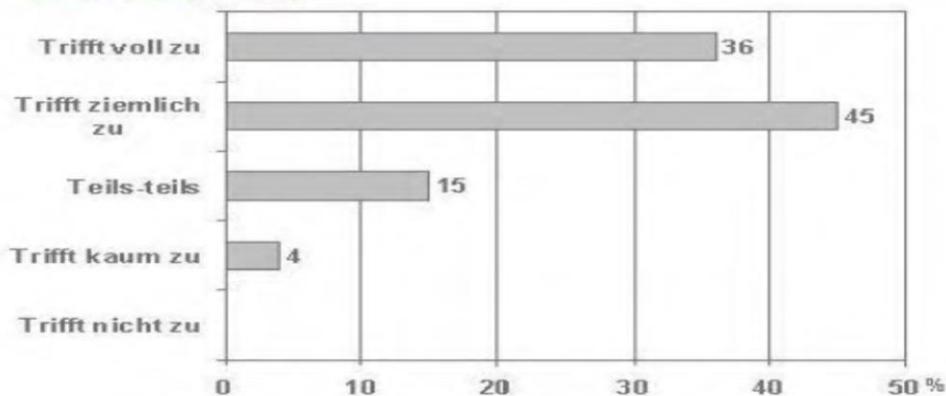
Es gibt ein schriftlich fixiertes strategisches Konzept für die Personalauswahl. (n=135)



Quelle: Deutsche Gesellschaft für Personalführung, 2012, 21

Abbildung A91

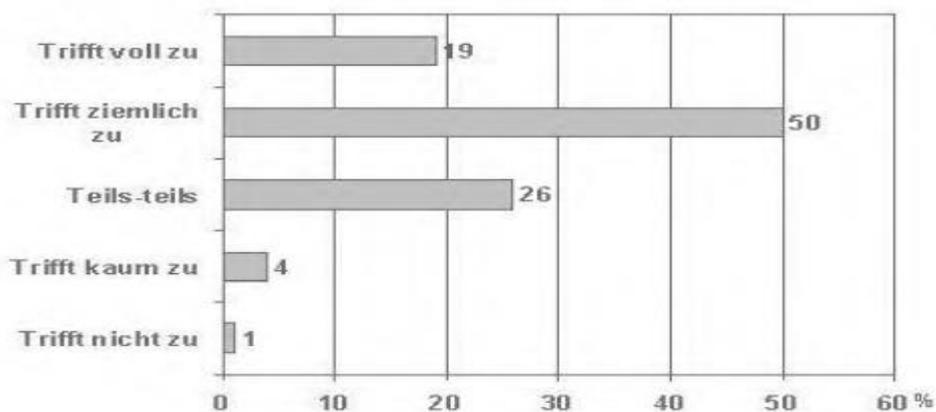
Für die Personalbetreuung sind die Abläufe und Verantwortlichkeiten im Unternehmen eindeutig definiert. (n=137)



Quelle: Deutsche Gesellschaft für Personalführung, 2012, 22

Abbildung A92

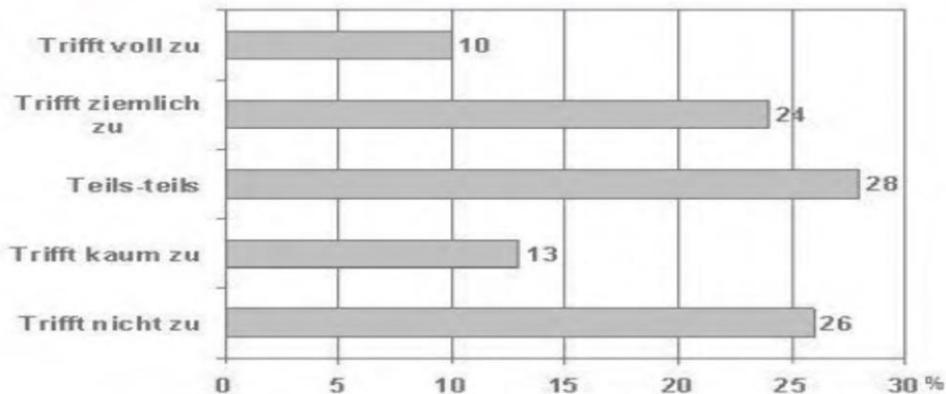
Die Prozesse der Personalbetreuung werden durch geeignete Methoden/ Instrumente unterstützt. (n=135)



Quelle: Deutsche Gesellschaft für Personalführung, 2012, 22

Abbildung A93

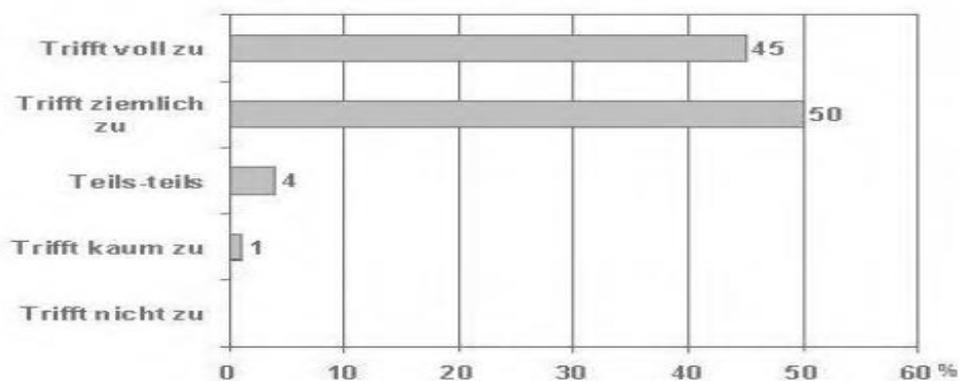
Es gibt ein schriftlich fixiertes strategisches Konzept für die Personalbetreuung. (n=136)



Quelle: Deutsche Gesellschaft für Personalführung, 2012, 22

Abbildung A94

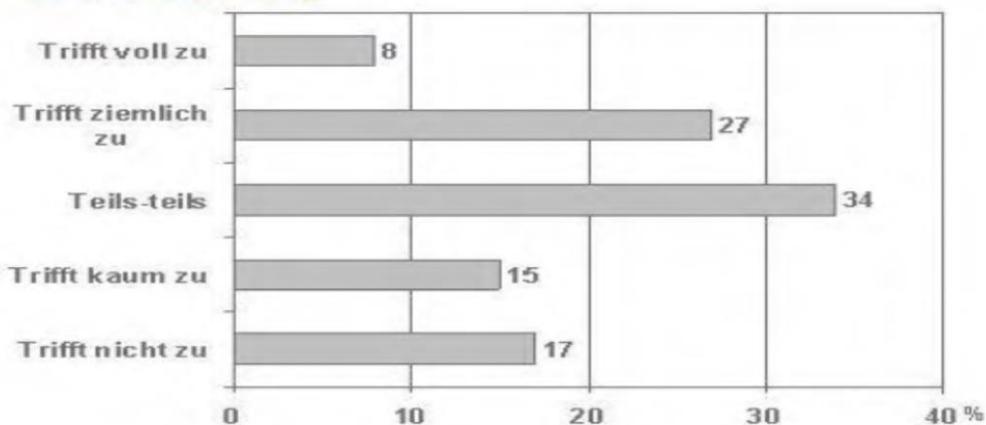
Der Personalbereich beantwortet Fragen und Anliegen von Mitarbeitern und Führungskräften zeitnah. (n=137)



Quelle: Deutsche Gesellschaft für Personalführung, 2012, 22

Abbildung A95

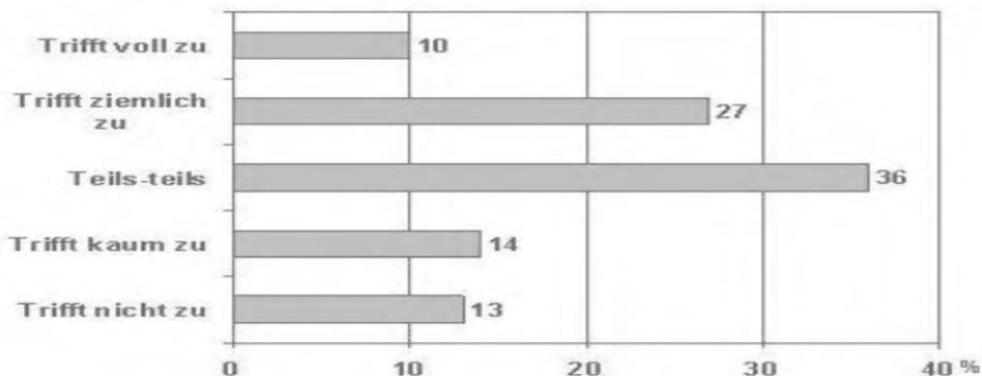
Für die Mitarbeiterbindung sind die Abläufe und Verantwortlichkeiten im Unternehmen eindeutig definiert. (n=131)



Quelle: Deutsche Gesellschaft für Personalführung, 2012, 23

Abbildung A96

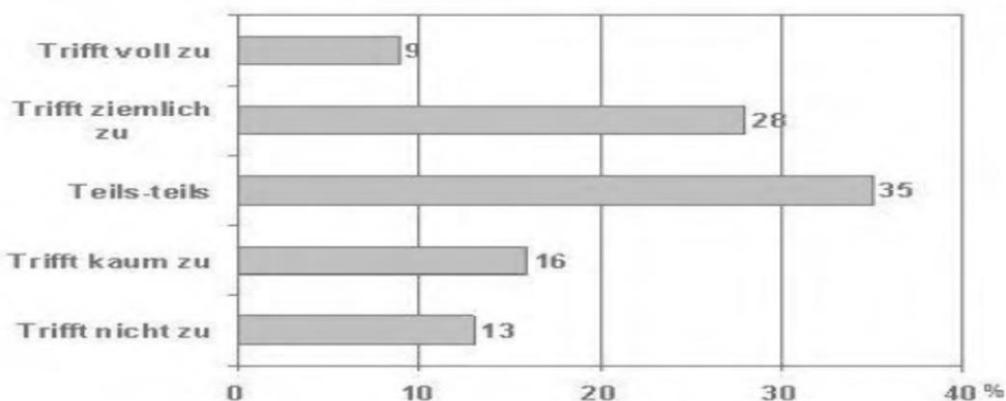
Der Personalbereich analysiert erfolgskritische Zielgruppen. (n=134)



Quelle: Deutsche Gesellschaft für Personalführung, 2012, 23

Abbildung A97

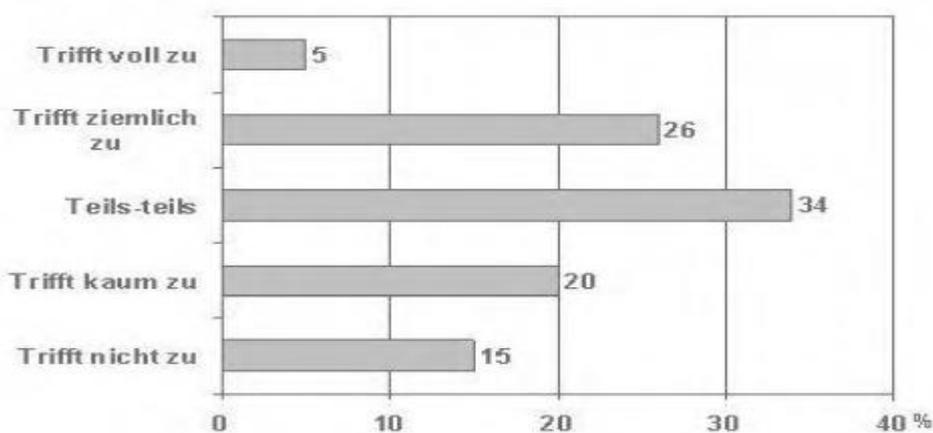
Der Personalbereich setzt zielgruppenspezifische Bindungsinstrumente ein. (n=134)



Quelle: Deutsche Gesellschaft für Personalführung, 2012, 23

Abbildung A98

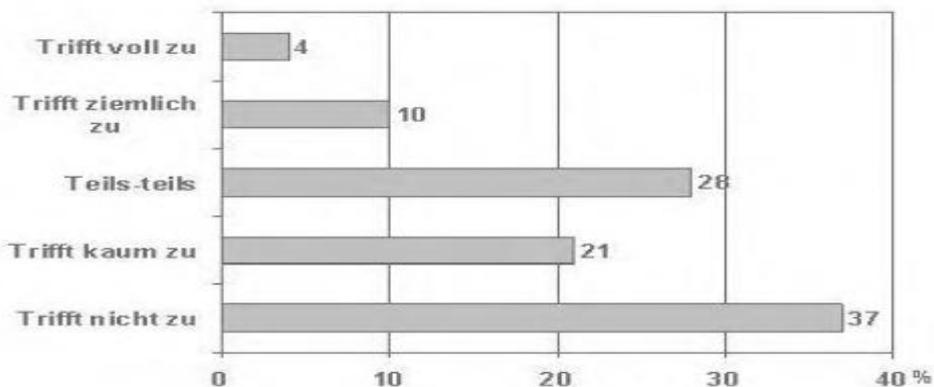
Die Prozesse der Mitarbeiterbindung werden durch geeignete Methoden/ Instrumente unterstützt. (n=131)



Quelle: Deutsche Gesellschaft für Personalführung, 2012, 23

Abbildung A99

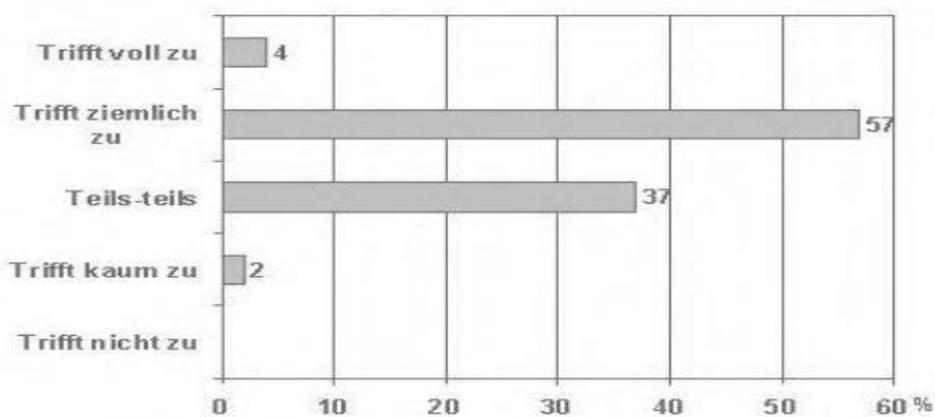
Es gibt ein schriftlich fixiertes strategisches Konzept zur Mitarbeiterbindung. (n=135)



Quelle: Deutsche Gesellschaft für Personalführung, 2012, 22

Abbildung A100

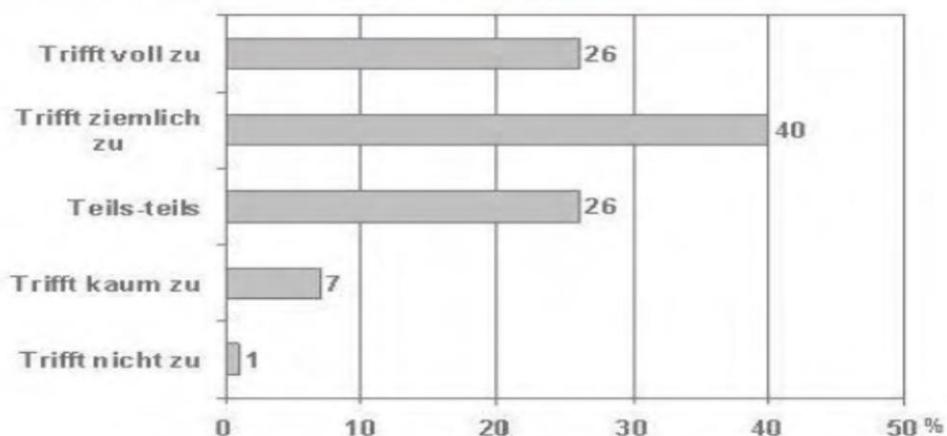
Die richtigen Mitarbeiter arbeiten auf den richtigen Positionen. (n=135)



Quelle: Deutsche Gesellschaft für Personalführung, 2012, 34

Abbildung A101

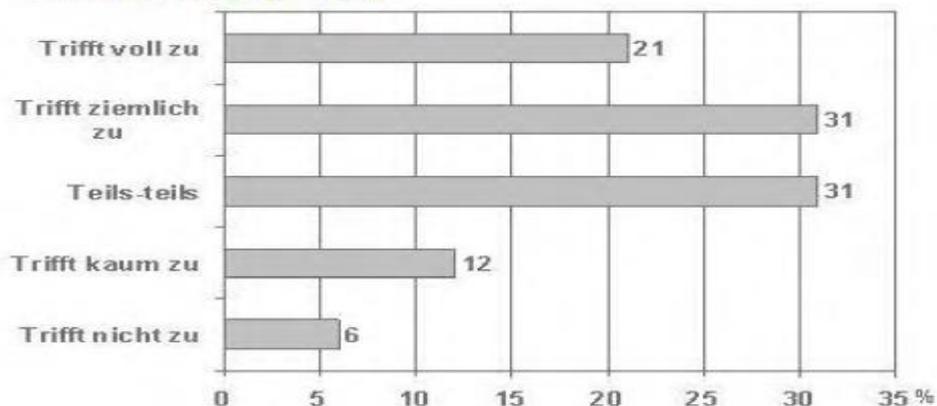
Für die Personalentwicklung, Ausbildung und Weiterbildung sind die Abläufe und Verantwortlichkeiten im Unternehmen eindeutig definiert. (n=137)



Quelle: Deutsche Gesellschaft für Personalführung, 2012, 27

Abbildung A102

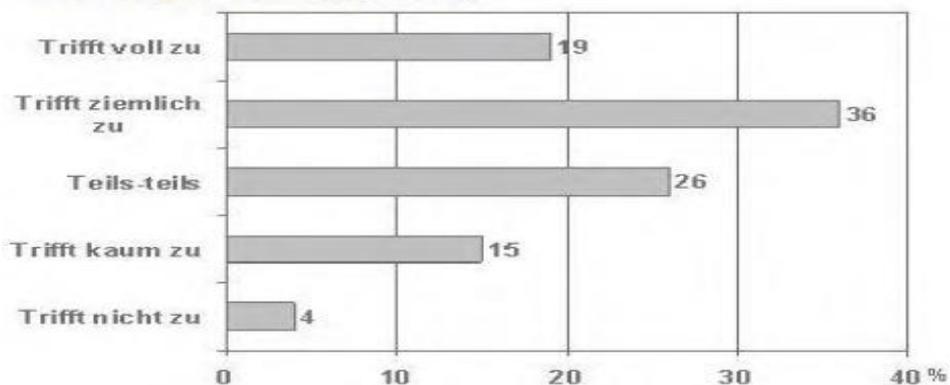
Der Personalbereich stellt sicher, dass der Kompetenzentwicklungsbedarf der Mitarbeiter erhoben wird. (n=134)



Quelle: Deutsche Gesellschaft für Personalführung, 2012, 26

Abbildung A103

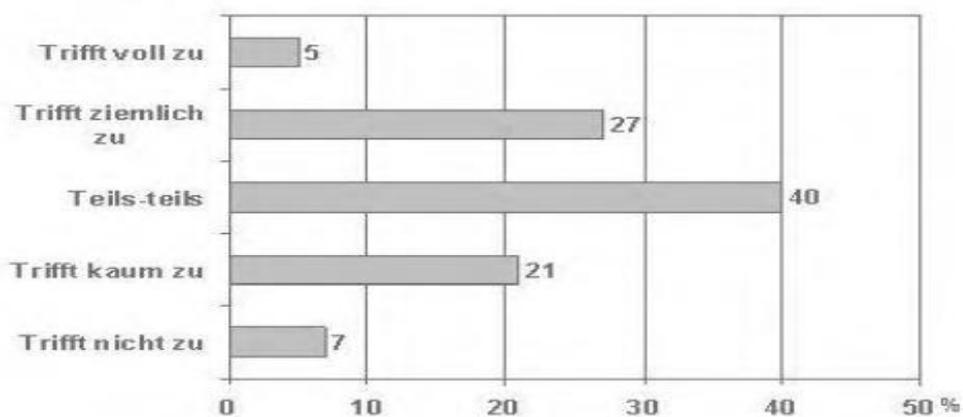
Der Personalbereich stellt Maßnahmen der Kompetenzentwicklung sicher (arbeitsplatzgebunden und -ungebunden). (n=136)



Quelle: Deutsche Gesellschaft für Personalführung, 2012, 26

Abbildung A104

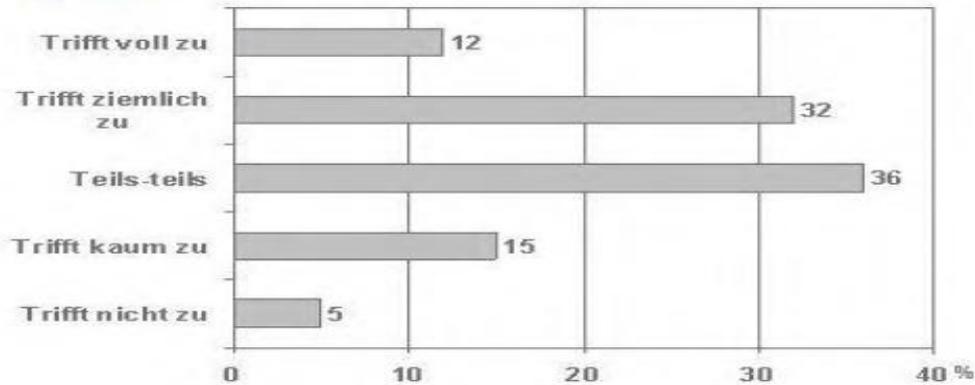
Der Personalbereich schafft formelle und informelle Rahmenbedingungen für den Wissenstransfer. (n=133)



Quelle: Deutsche Gesellschaft für Personalführung, 2012, 27

Abbildung A105

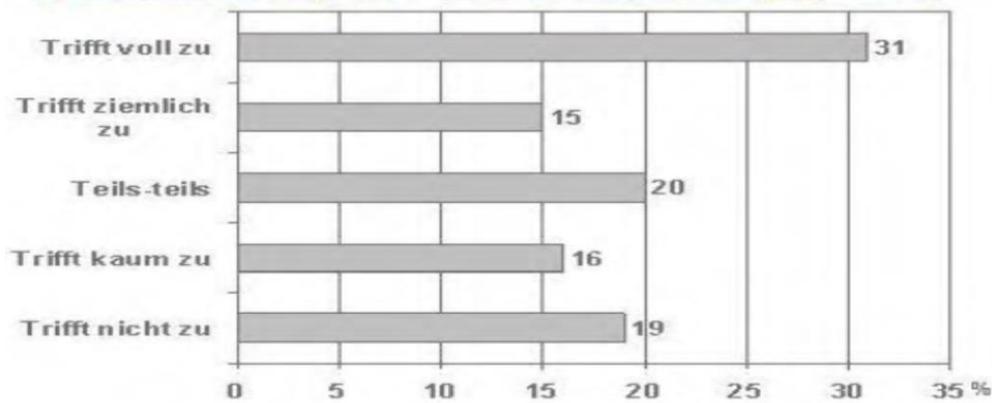
Der Personalbereich unterstützt eine Kultur selbstgesteuerten Lernens im Prozess der Arbeit. (n=132)



Quelle: Deutsche Gesellschaft für Personalführung, 2012, 27

Abbildung A106

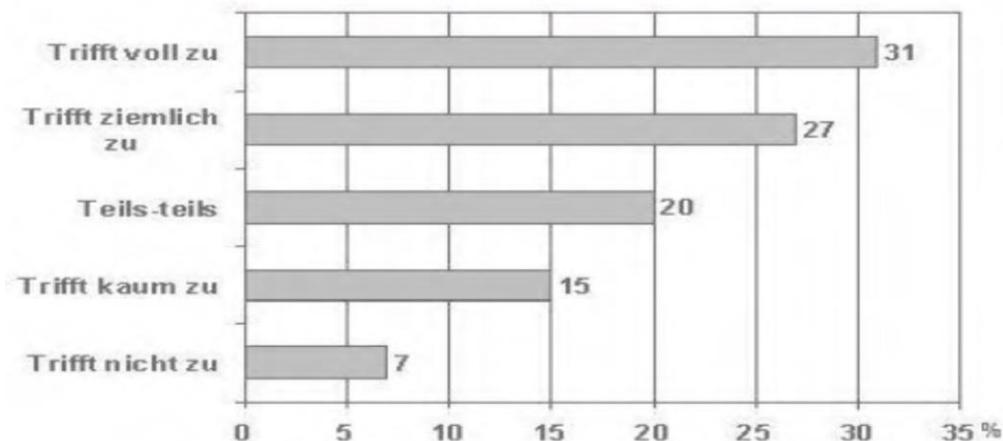
Es gibt ein Kompetenzmodell (als Grundlage für die Organisation des Personaleinsatzes und für die Systematisierung der Personalentwicklung). (n=134)



Quelle: Deutsche Gesellschaft für Personalführung, 2012, 26

Abbildung A107

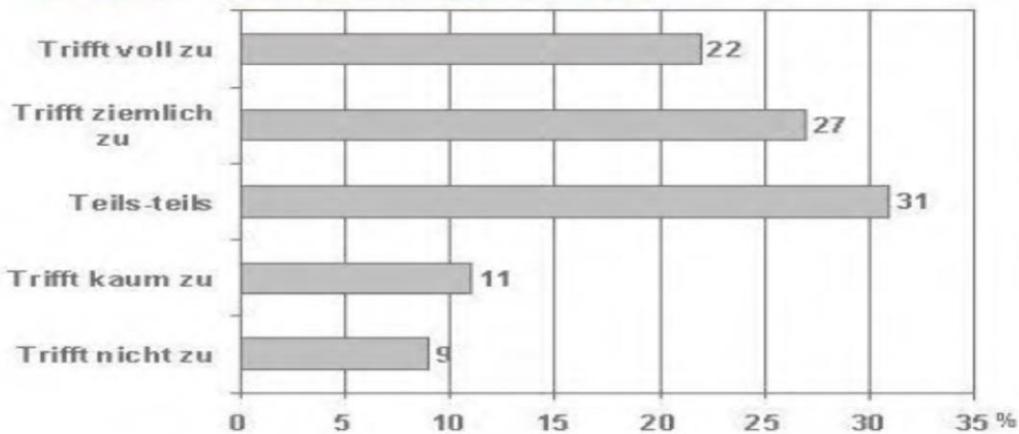
(Filter Kompetenzmodell vorhanden)
Das Kompetenzmodell wurde aus der Unternehmensstrategie bzw. den Unternehmenswerten abgeleitet. (n=104)



Quelle: Deutsche Gesellschaft für Personalführung, 2012, 26

Abbildung A108

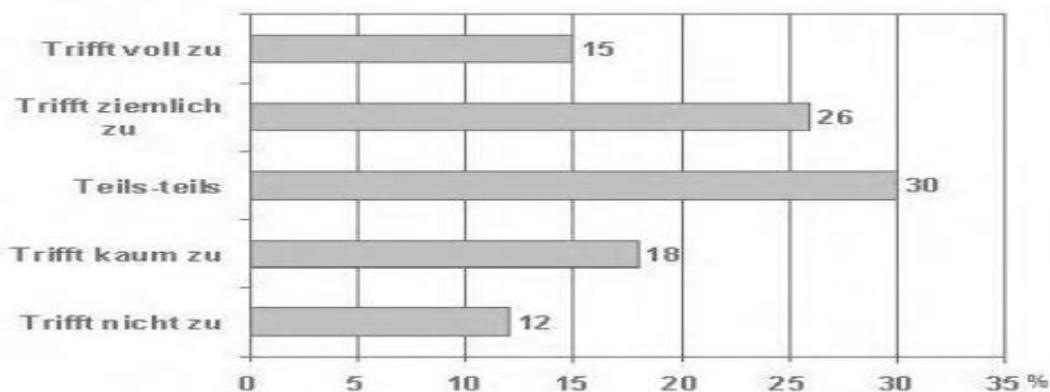
(Filter Kompetenzmodell vorhanden)
Alle Personalentwicklungsmaßnahmen orientieren sich am Kompetenzmodell. (n=103)



Quelle: Deutsche Gesellschaft für Personalführung, 2012, 26

Abbildung A109

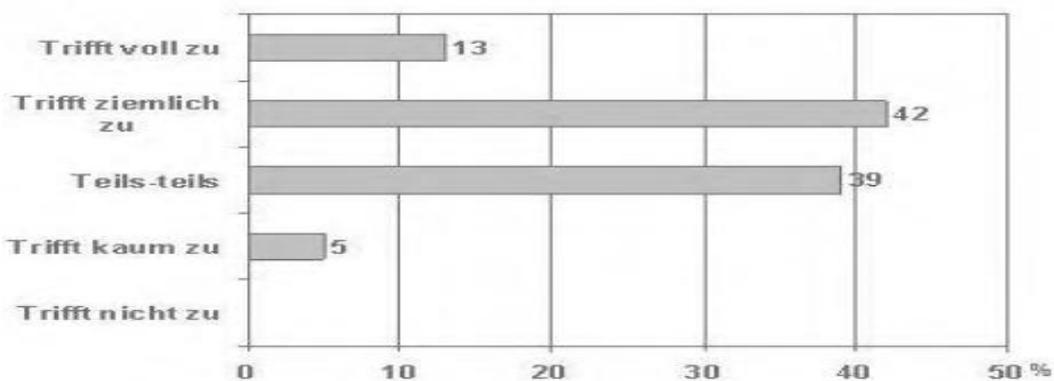
Der Personalbereich führt eine systematische Nachfolgeplanung im Unternehmen durch. (n=136)



Quelle: Deutsche Gesellschaft für Personalführung, 2012, 27

Abbildung A110

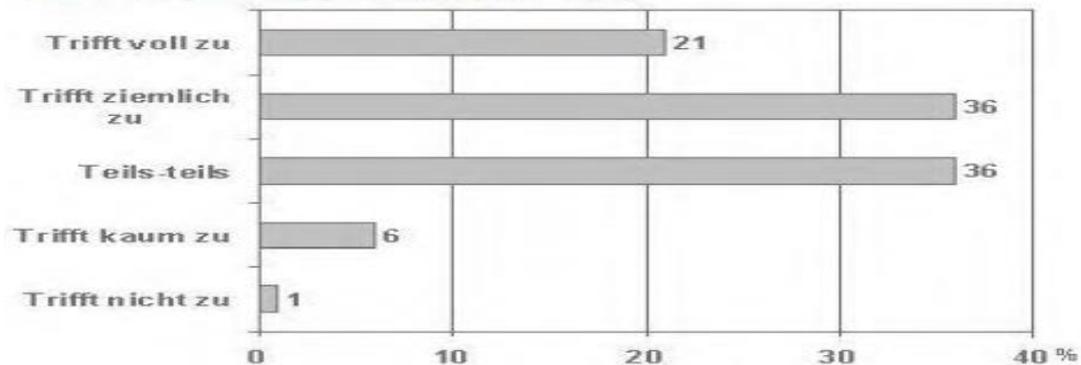
Vakante Führungspositionen werden in allen Fällen ausreichend schnell besetzt. (n=135)



Quelle: Deutsche Gesellschaft für Personalführung, 2012, 34

Abbildung A111

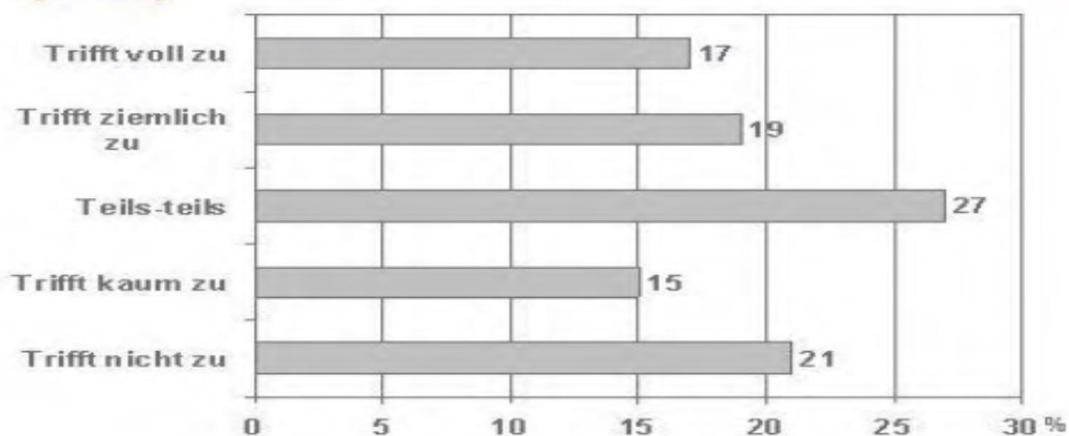
Die Prozesse der Personalentwicklung, Ausbildung und Weiterbildung werden durch geeignete Methoden/ Instrumente unterstützt. (n=135)



Quelle: Deutsche Gesellschaft für Personalführung, 2012, 27

Abbildung A112

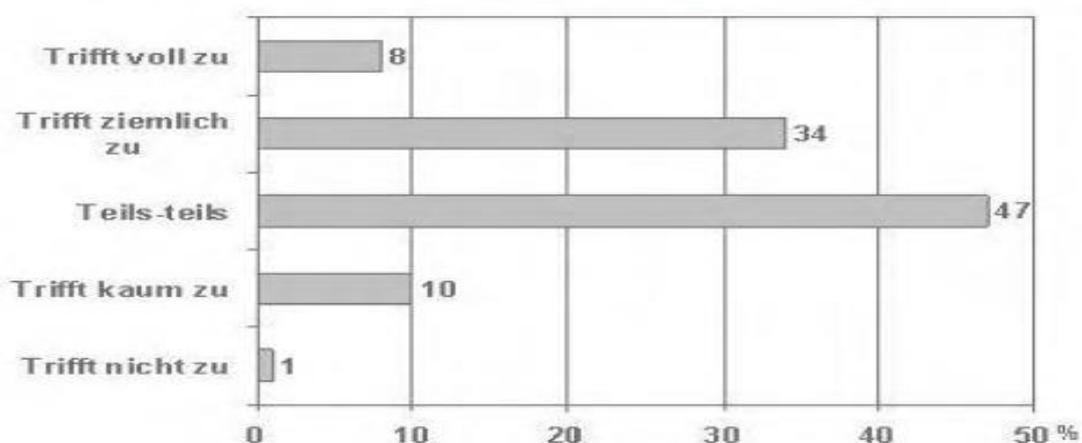
Es gibt ein schriftlich fixiertes strategisches Konzept für die Personal- und Managemententwicklung. (n=135)



Quelle: Deutsche Gesellschaft für Personalführung, 2012, 26

Abbildung A113

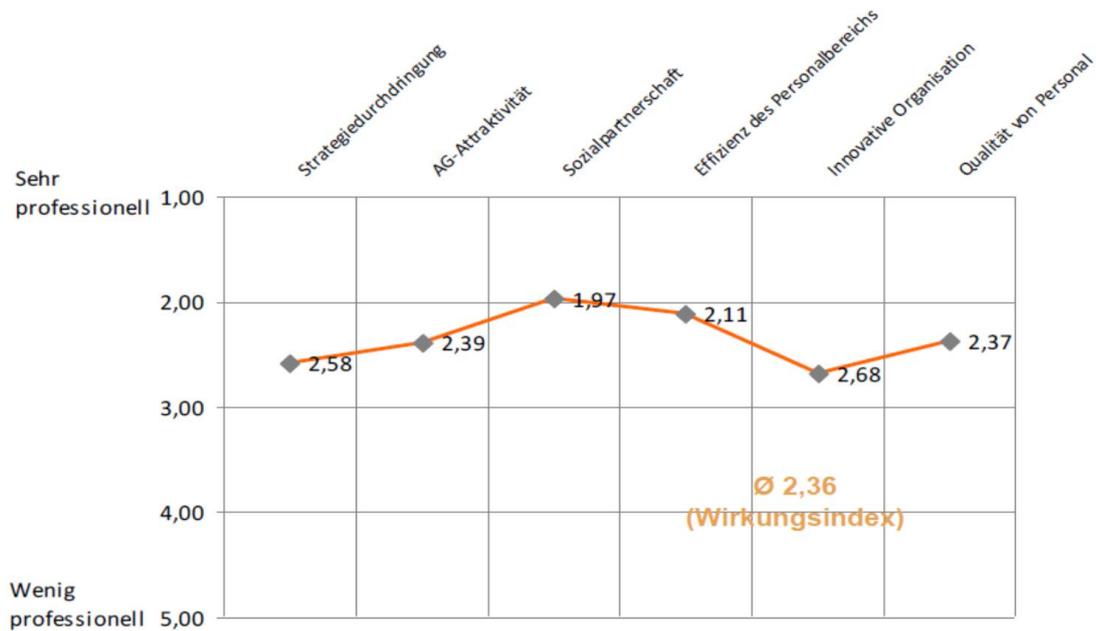
Die Mitarbeiter passen sich veränderten Rahmenbedingungen schnell an. (n=135)



Quelle: Deutsche Gesellschaft für Personalführung, 2012, 33

Abbildung A114

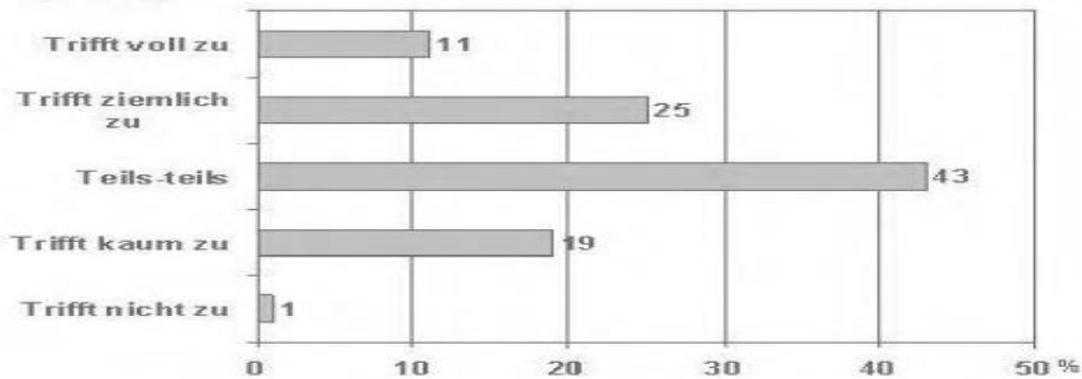
Indizes der sechs Wirkungsfelder des Personalmanagements



Quelle: Deutsche Gesellschaft für Personalführung, 2012, 31

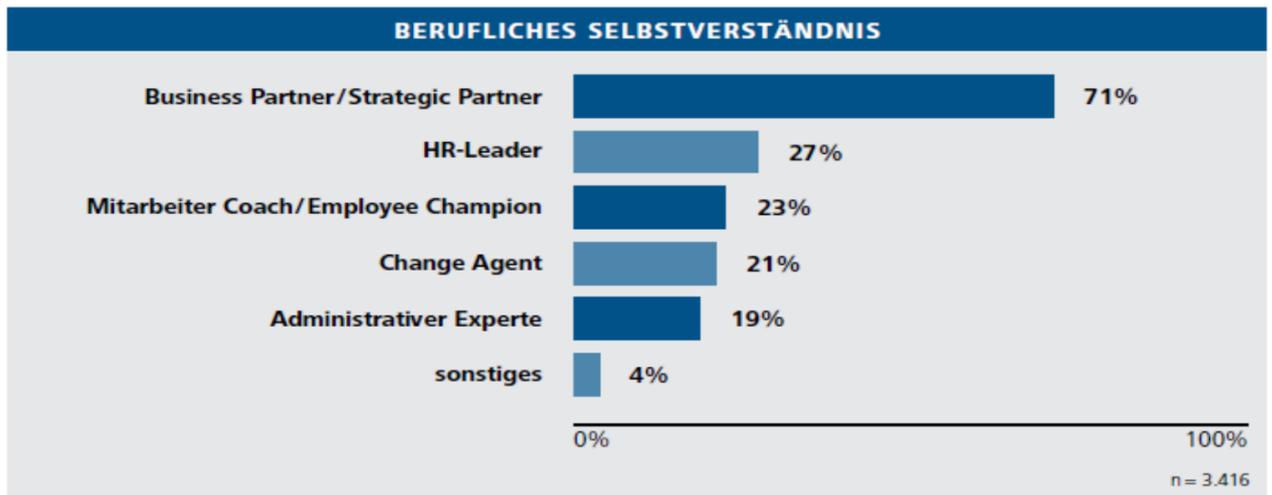
Abbildung A115

Die Innovationskultur in unserem Unternehmen ist sehr ausgeprägt. (n=135)



Quelle: Deutsche Gesellschaft für Personalführung, 2012, 33

Abbildung A116



Quelle: Seidenglanz, et.al., 2014, 50

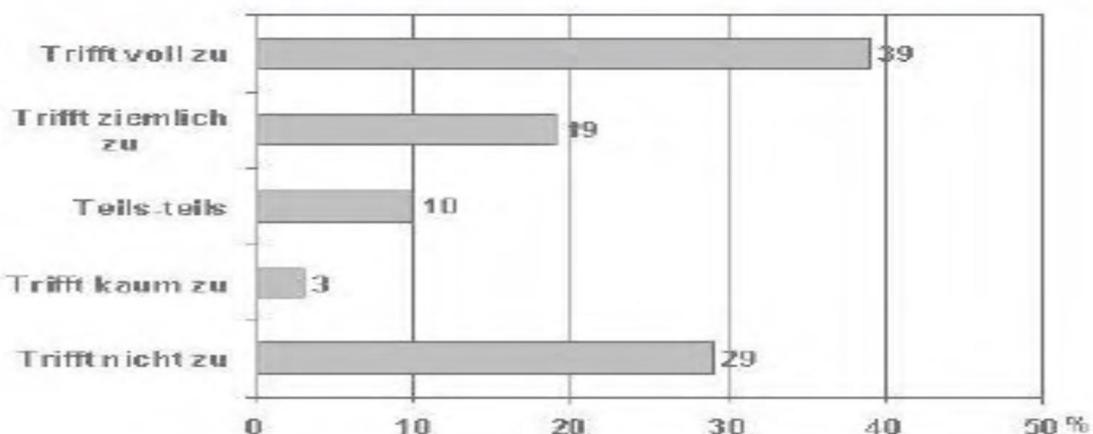
Abbildung A117

AUSSAGEN ZUR OPERATIVEN EINBINDUNG VON HUMAN RESOURCES						
operativer Einfluss		stimme nicht zu (1-2)	unentschieden (3)	stimme zu (4-5)	Total	Basis
ausreichende Abstimmung zwischen Personalwesen und Organisationsleitung	2014	13%	21%	66%	100%	n = 3.430
	2010	19%	28%	63%	100%	n = 5.167
Beratungsfunktion durch die Organisationsleitung akzeptiert	2014	16%	27%	57%	100%	n = 3.397
	2010	11%	33%	56%	100%	n = 5.167
vorhandenes Verständnis für Personalmanagement	2014	29%	23%	48%	100%	n = 3.419
	2010	34%	30%	36%	100%	n = 5.167

Quelle: Seidenglanz, et.al., 2014, 19

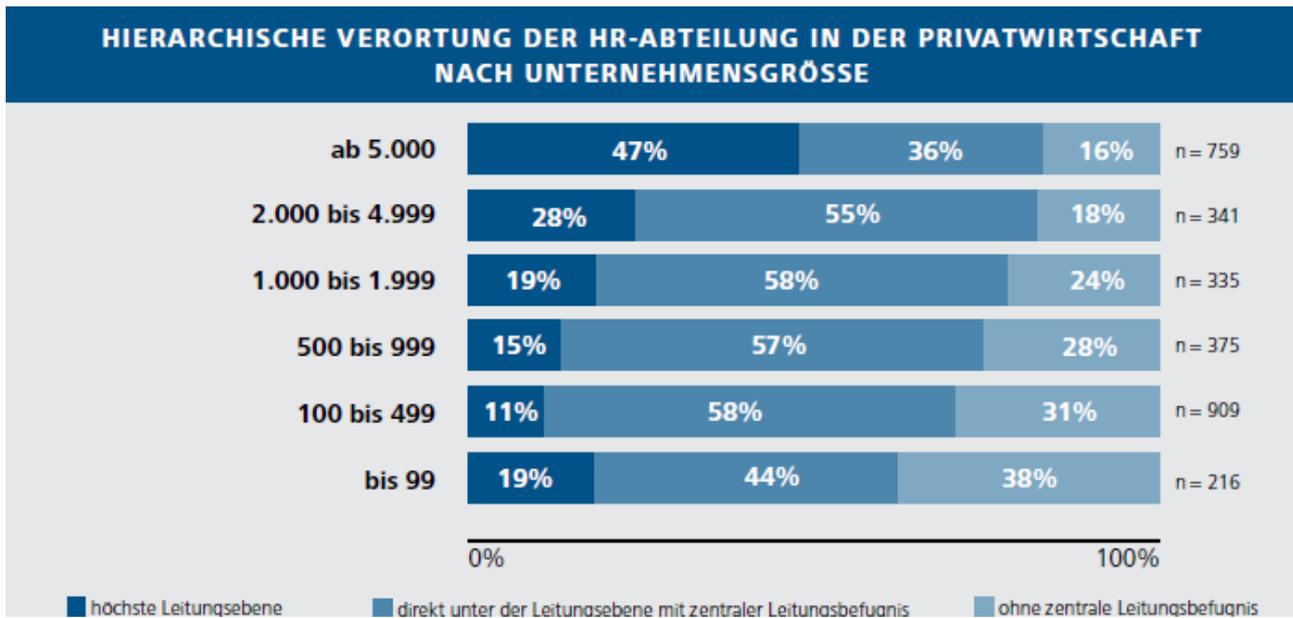
Abbildung A118

Der höchste Vertreter der Personalfunktion ist Mitglied der Unternehmensleitung/ Geschäftsführung. (n=136)



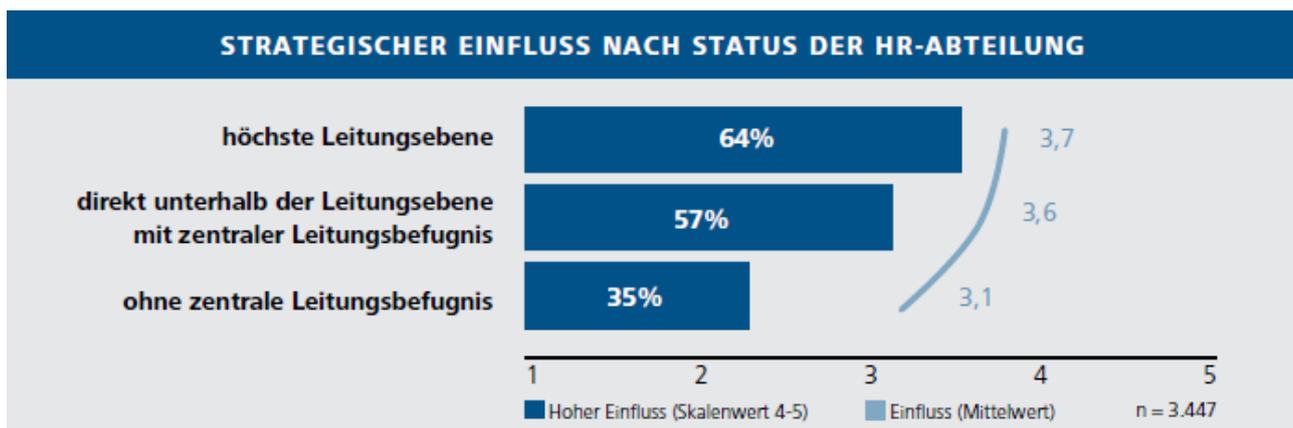
Quelle: Deutsche Gesellschaft für Personalführung, 2012, 9

Abbildung A119



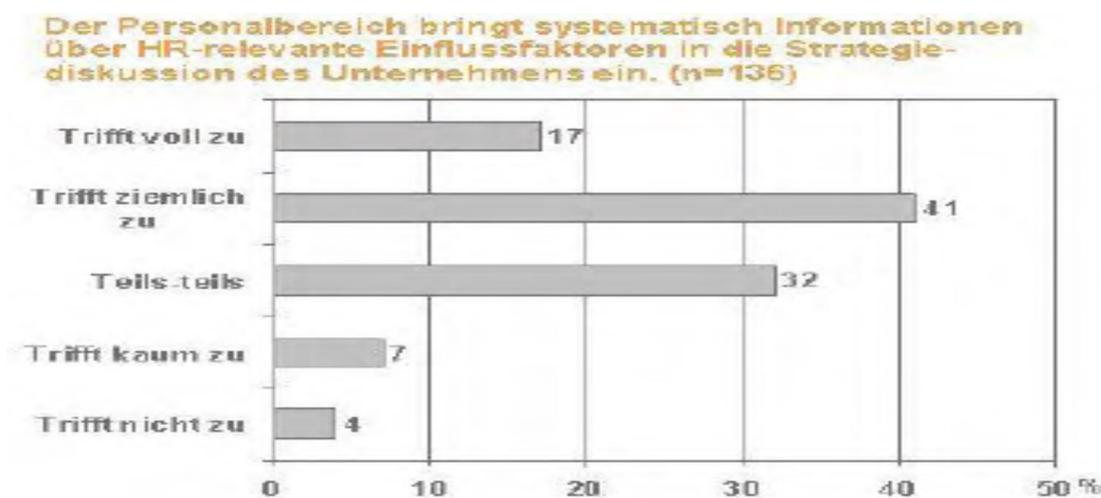
Quelle: Seidenglanz, et.al., 2014, 16, Rundungsfehler wurden übernommen

Abbildung A120



Quelle: Seidenglanz, et.al., 2014, 18

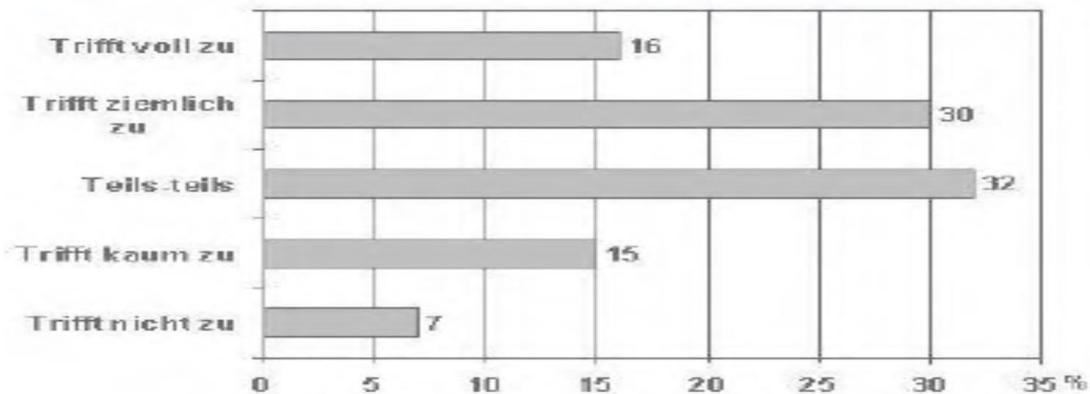
Abbildung A121



Quelle: Deutsche Gesellschaft für Personalführung, 2012, 10

Abbildung A122

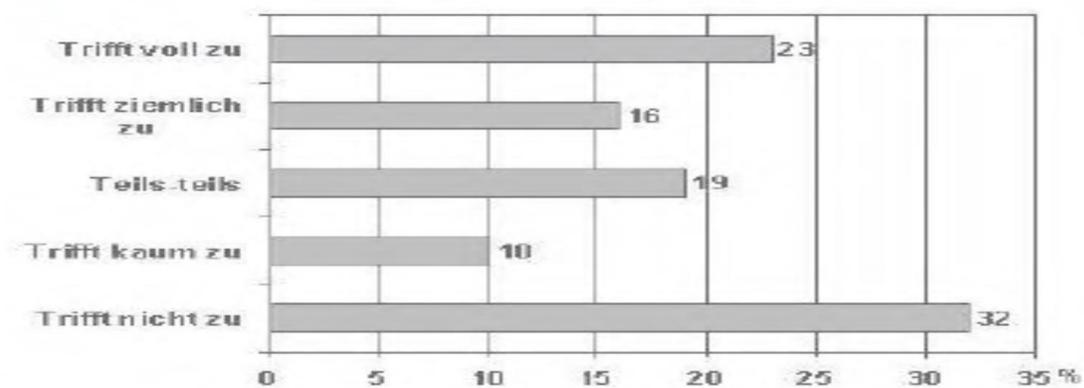
Der Personalbereich wirkt aktiv an der Entwicklung der Unternehmensstrategie mit. (n=136)



Quelle: Deutsche Gesellschaft für Personalführung, 2012, 9

Abbildung A123

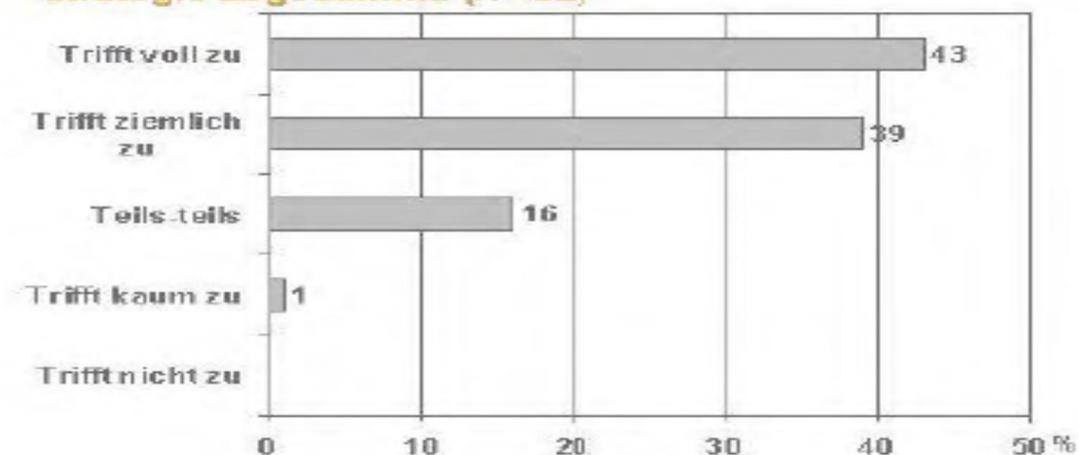
Es gibt eine schriftlich fixierte Personalstrategie. (n=135)



Quelle: Deutsche Gesellschaft für Personalführung, 2012, 10

Abbildung A124

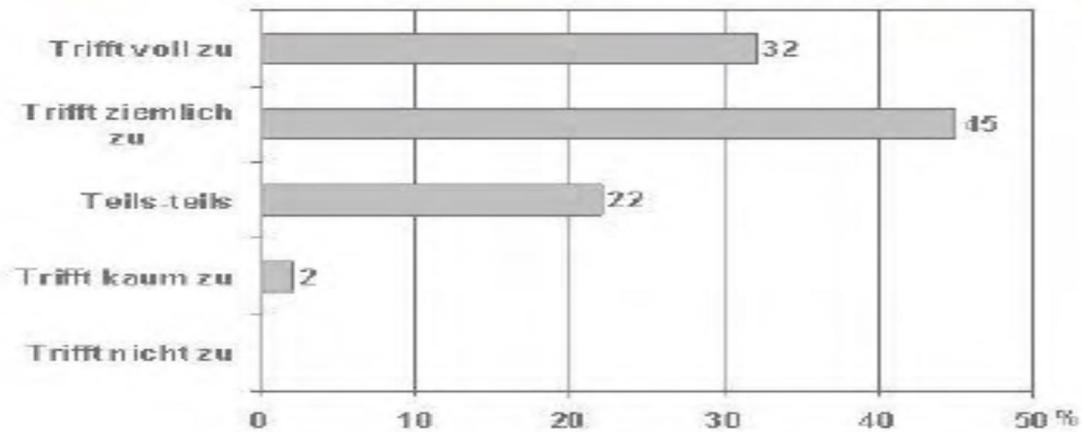
(Filter Personalstrategie = ja)
Die Personalstrategie ist auf die Unternehmensstrategie abgestimmt. (n= 92)



Quelle: Deutsche Gesellschaft für Personalführung, 2012, 10

Abbildung A125

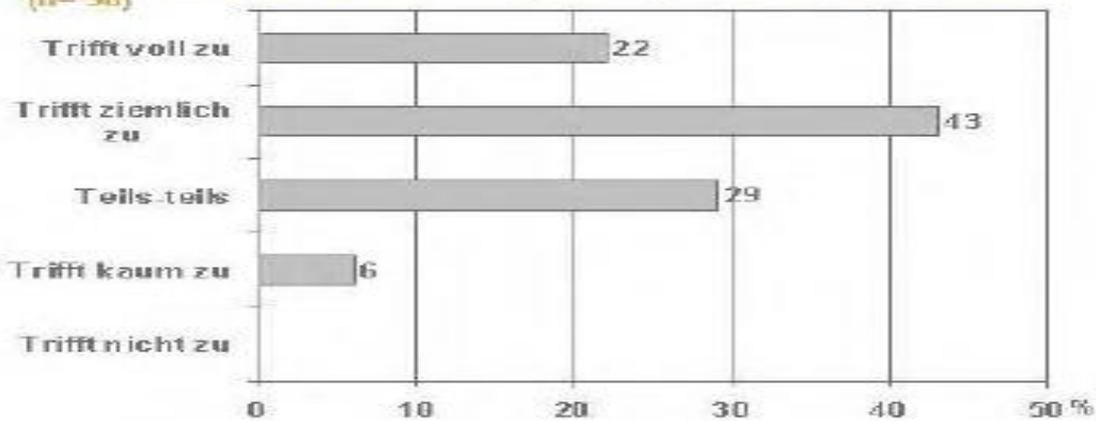
(Filter Personalstrategie = ja)
Die Ziele und Aufgaben der Mitarbeiter des Personalbereichs leiten sich soweit möglich aus der Personalstrategie ab. (n= 92)



Quelle: Deutsche Gesellschaft für Personalführung, 2012, 10

Abbildung A126

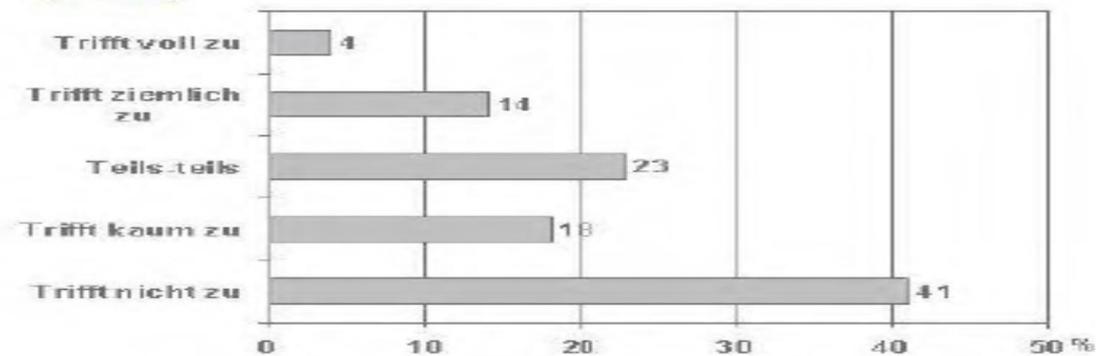
(Filter Personalstrategie = ja)
Die Personalprozesse und -instrumente werden systematisch im Hinblick auf die Personalstrategie überprüft und ggf. modifiziert. (n= 90)



Quelle: Deutsche Gesellschaft für Personalführung, 2012, 10

Abbildung A127

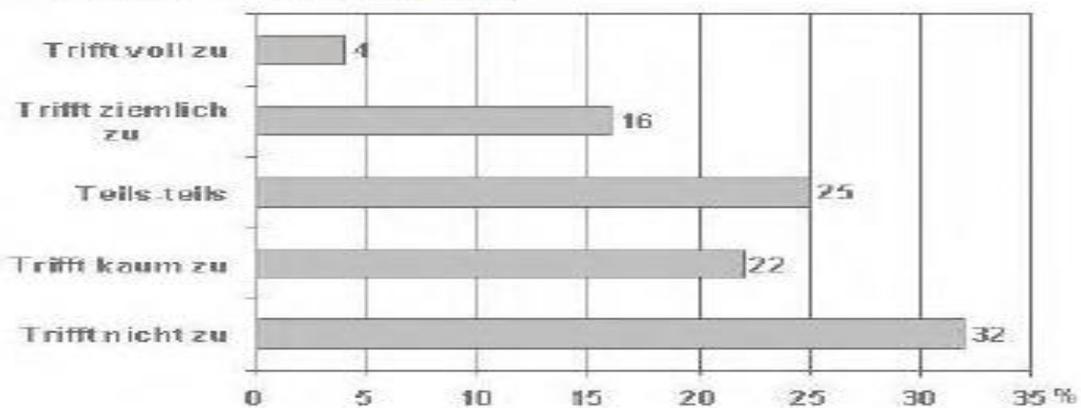
Es gibt ein strategisches Konzept, um den Wertbeitrag des Personalmanagements zu messen und zu steuern. (n=133)



Quelle: Deutsche Gesellschaft für Personalführung, 2012, 16

Abbildung A128

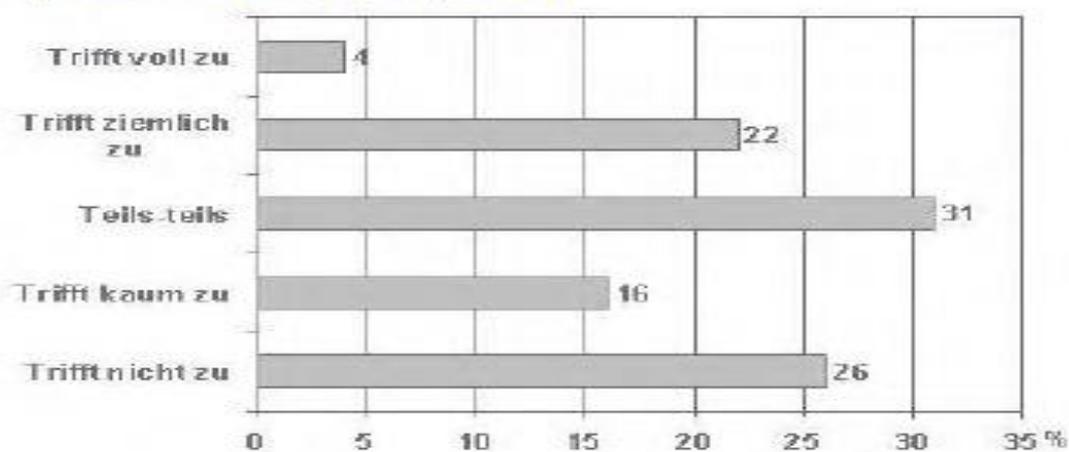
Der Personalbereich ermittelt systematisch den Beitrag des Personalmanagements zum Unternehmenserfolg anhand quantitativer Daten. (n=134)



Quelle: Deutsche Gesellschaft für Personalführung, 2012, 16

Abbildung A129

Der Personalbereich ermittelt systematisch den Beitrag des Personalmanagements zum Unternehmenserfolg anhand qualitativer Aussagen. (n=134)

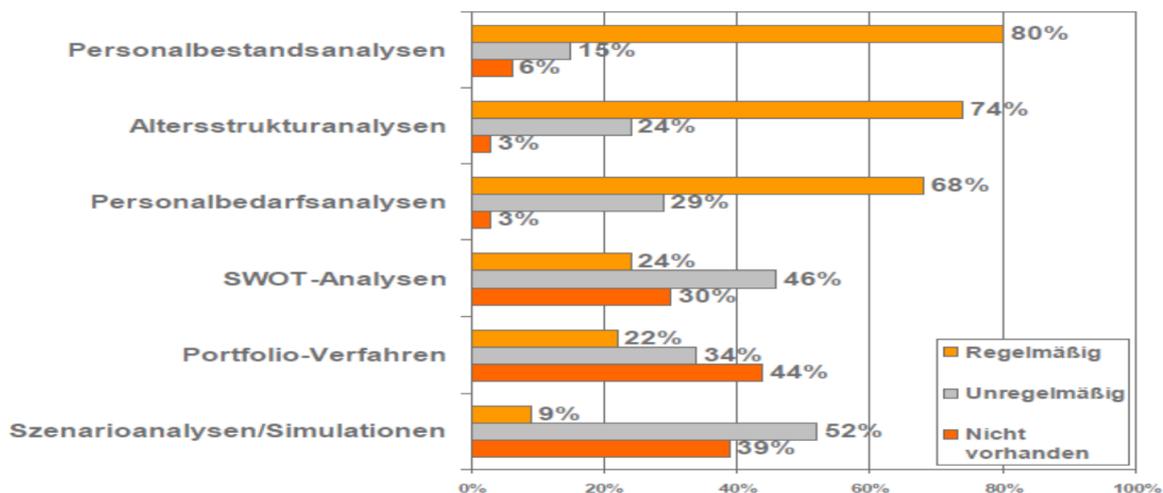


Quelle: Deutsche Gesellschaft für Personalführung, 2012, 16

Abbildung A130

Unternehmens- und Personalstrategie:

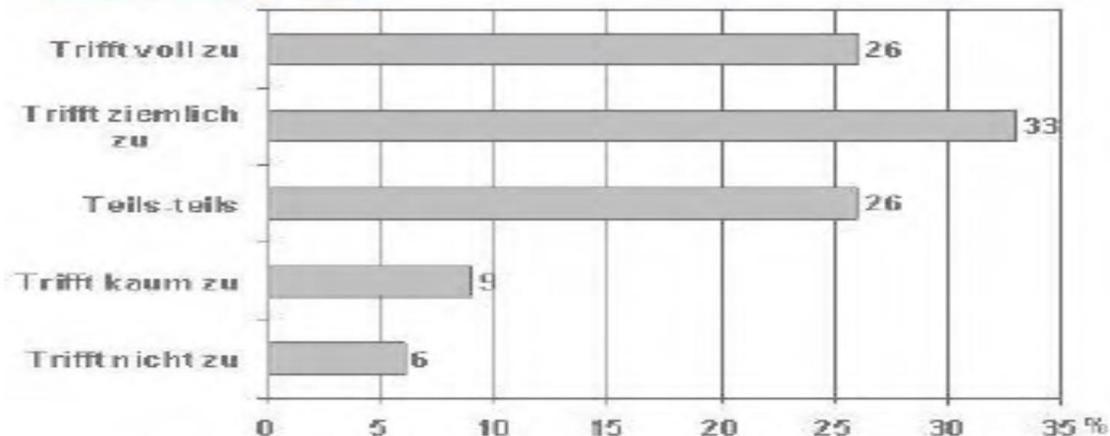
Welche Instrumente nutzt das in diesem Gestaltungsfeld beste Drittel der Unternehmen?



Quelle: Deutsche Gesellschaft für Personalführung, 2012, 39

Abbildung A131

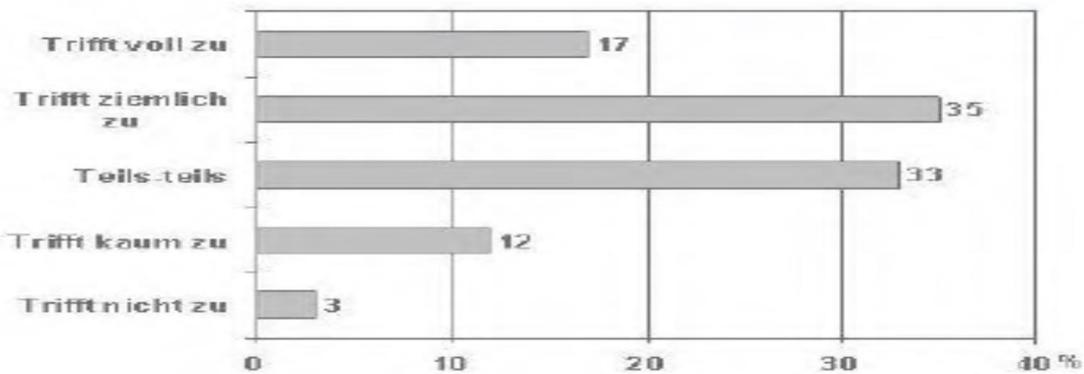
Für das Personalcontrolling sind die Abläufe und Verantwortlichkeiten im Unternehmen eindeutig definiert. (n=136)



Quelle: Deutsche Gesellschaft für Personalführung, 2012, 17

Abbildung A132

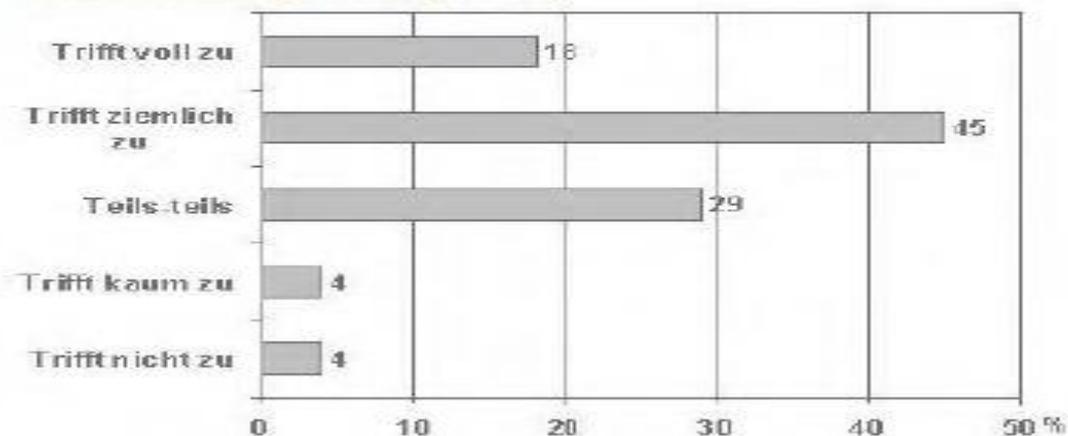
Die Prozesse des Personalcontrollings werden durch geeignete Methoden/ Instrumente unterstützt. (n=133)



Quelle: Deutsche Gesellschaft für Personalführung, 2012, 17

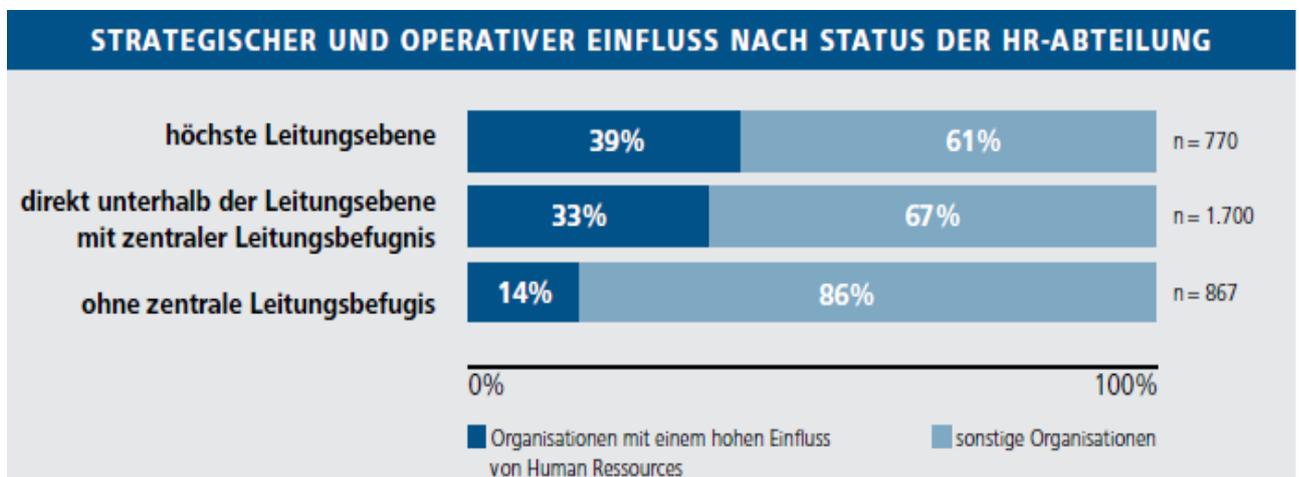
Abbildung A133

Die Führungskräfte im Personalbereich wirken kompetent an strategischen unternehmerischen Entscheidungen mit. (n=137)



Quelle: Deutsche Gesellschaft für Personalführung, 2012, 30

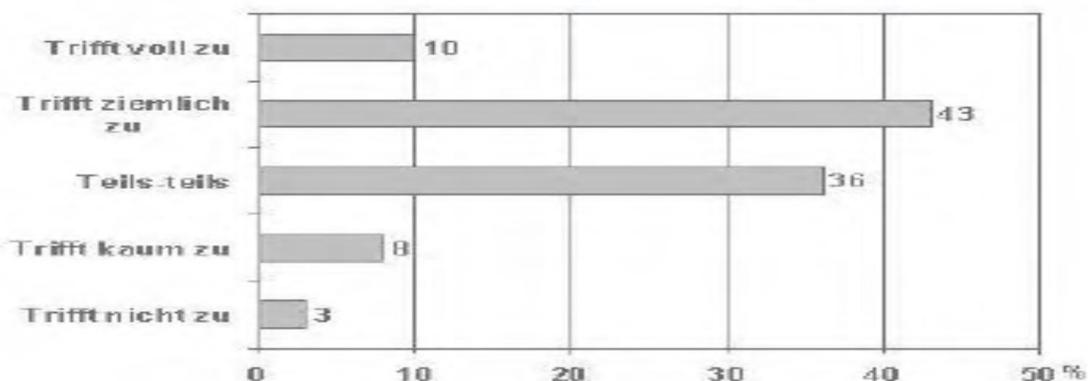
Abbildung A134



Quelle: Seidenglanz, et.al., 2014, 21

Abbildung A135

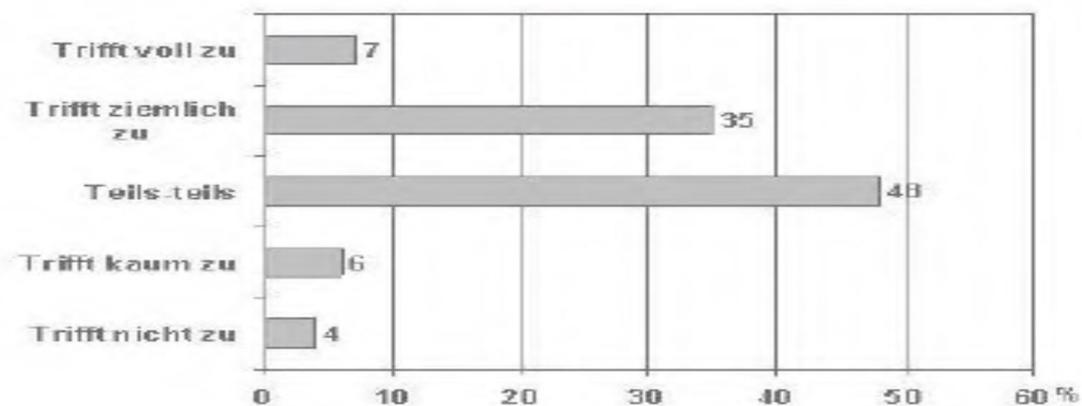
Allen Mitarbeitern sind die für ihre Tätigkeit wichtigen Strategien des Unternehmens bekannt. (n=137)



Quelle: Deutsche Gesellschaft für Personalführung, 2012, 31

Abbildung A136

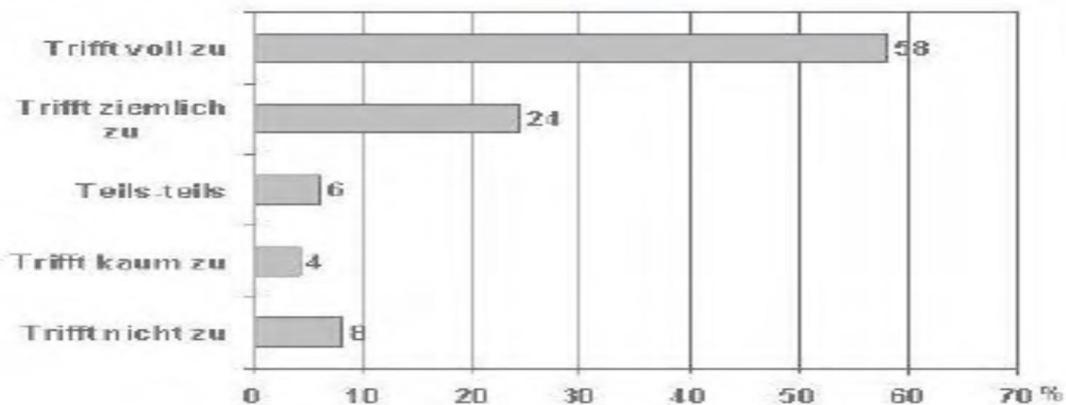
Alle Mitarbeiter tragen die Unternehmensstrategie in ihrer täglichen Arbeit aktiv mit. (n=133)



Quelle: Deutsche Gesellschaft für Personalführung, 2012, 32

Abbildung A137

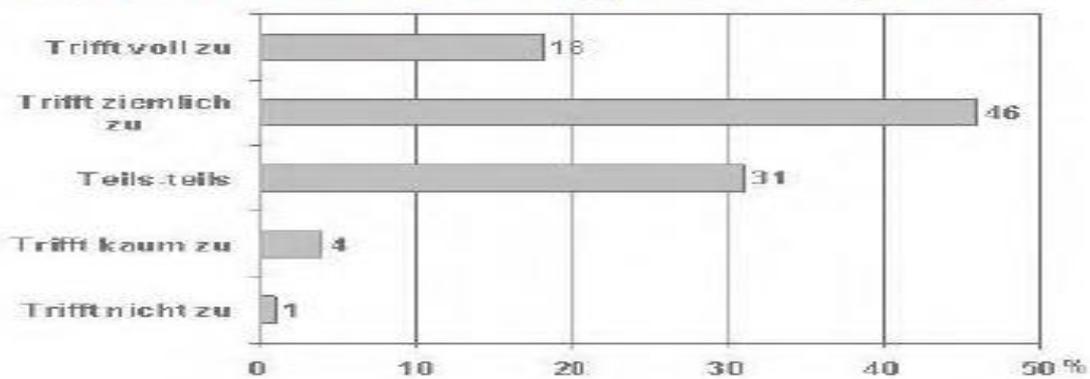
Es gibt ein schriftlich fixiertes Unternehmensleitbild (Unternehmenswerte, Mission Statement). (n=136)



Quelle: Deutsche Gesellschaft für Personalführung, 2012, 11

Abbildung A138

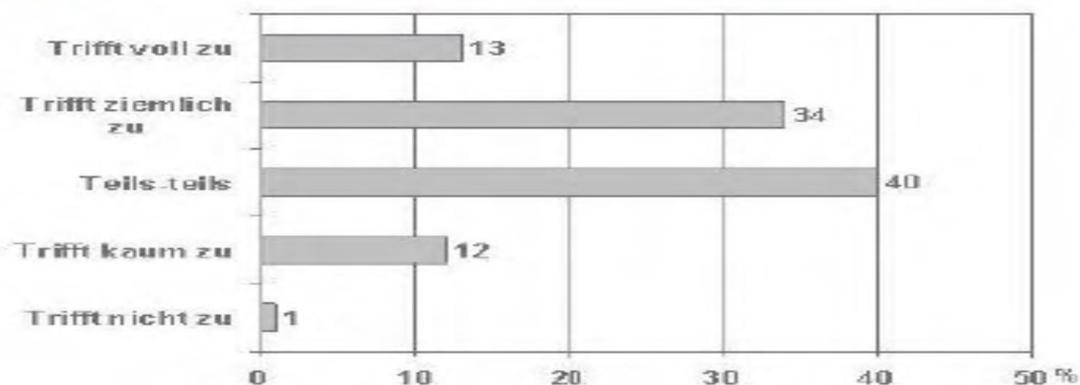
Die Führungskräfte im Personalbereich wirken kompetent bei der Gestaltung der Unternehmenskultur und der organisatorischen Veränderungsprozesse mit. (n=137)



Quelle: Deutsche Gesellschaft für Personalführung, 2012, 30

Abbildung A139

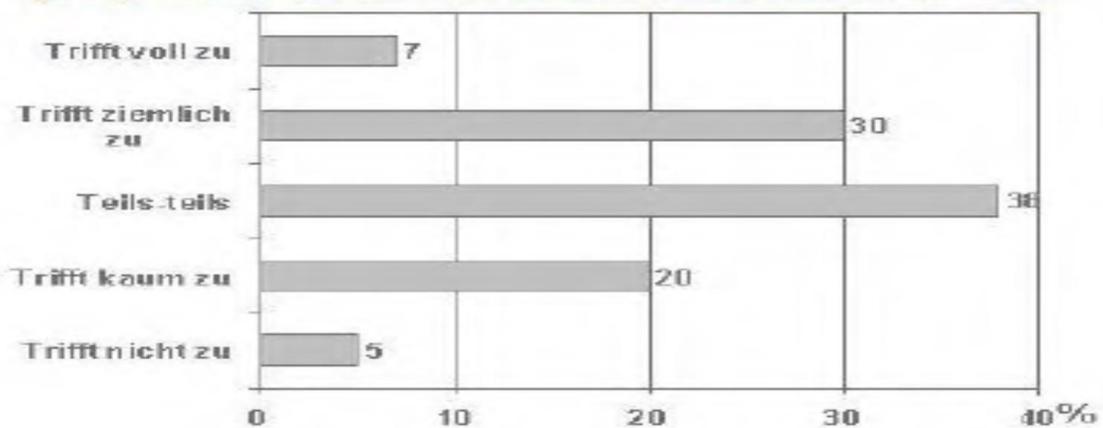
Der Personalbereich prägt aktiv die Unternehmenskultur. (n=137)



Quelle: Deutsche Gesellschaft für Personalführung, 2012, 12

Abbildung A140

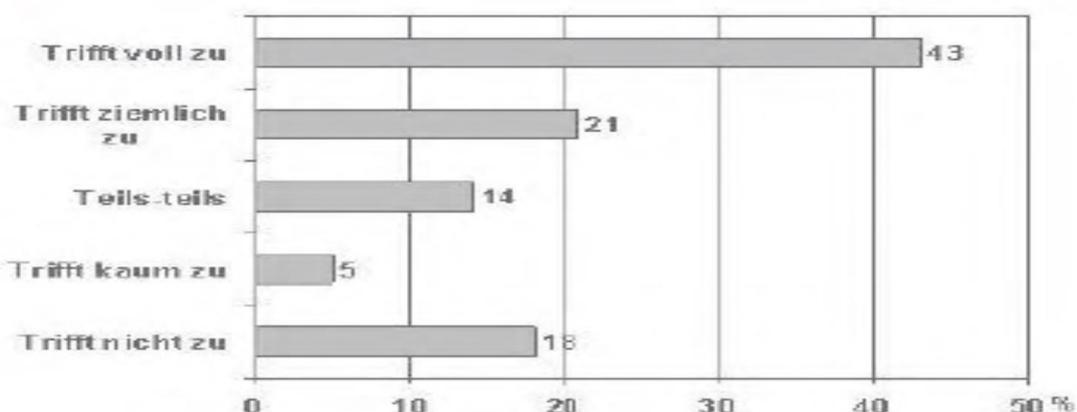
Die Prozesse der Gestaltung der Unternehmenskultur und des Veränderungsmanagements werden durch geeignete Methoden/ Instrumente unterstützt. (n=132)



Quelle: Deutsche Gesellschaft für Personalführung, 2012, 13

Abbildung A141

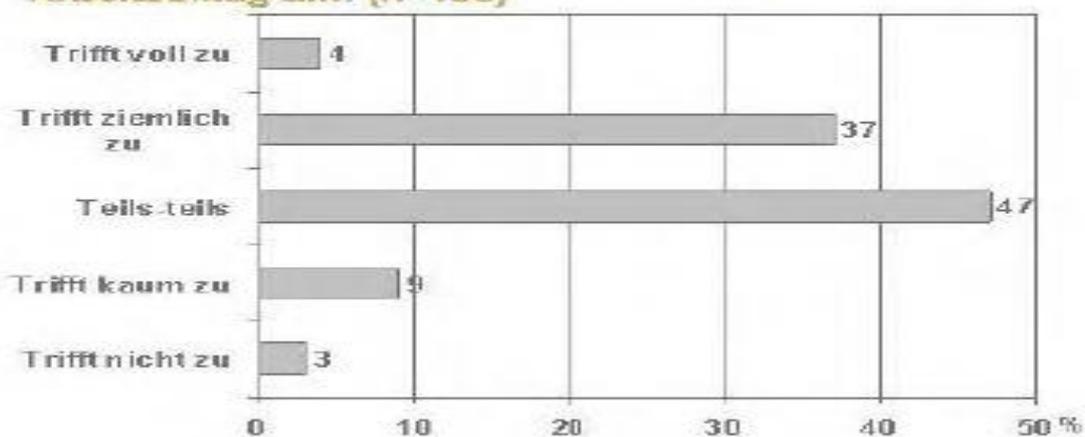
Es gibt schriftlich fixierte Führungsleitlinien. (n=136)



Quelle: Deutsche Gesellschaft für Personalführung, 2012, 12

Abbildung A142

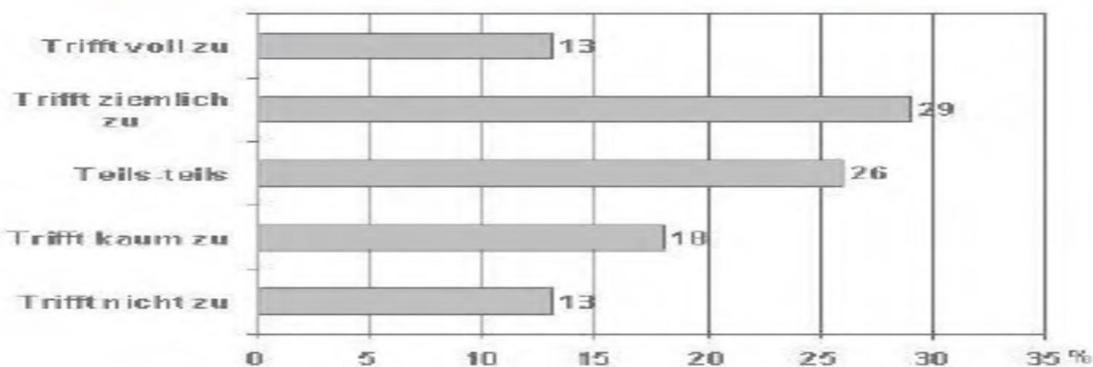
(Filter „Es gibt Führungsleitlinien“)
Die Führungskräfte setzen die Führungsleitlinien im Arbeitsalltag um. (n=108)



Quelle: Deutsche Gesellschaft für Personalführung, 2012, 12

Abbildung A143

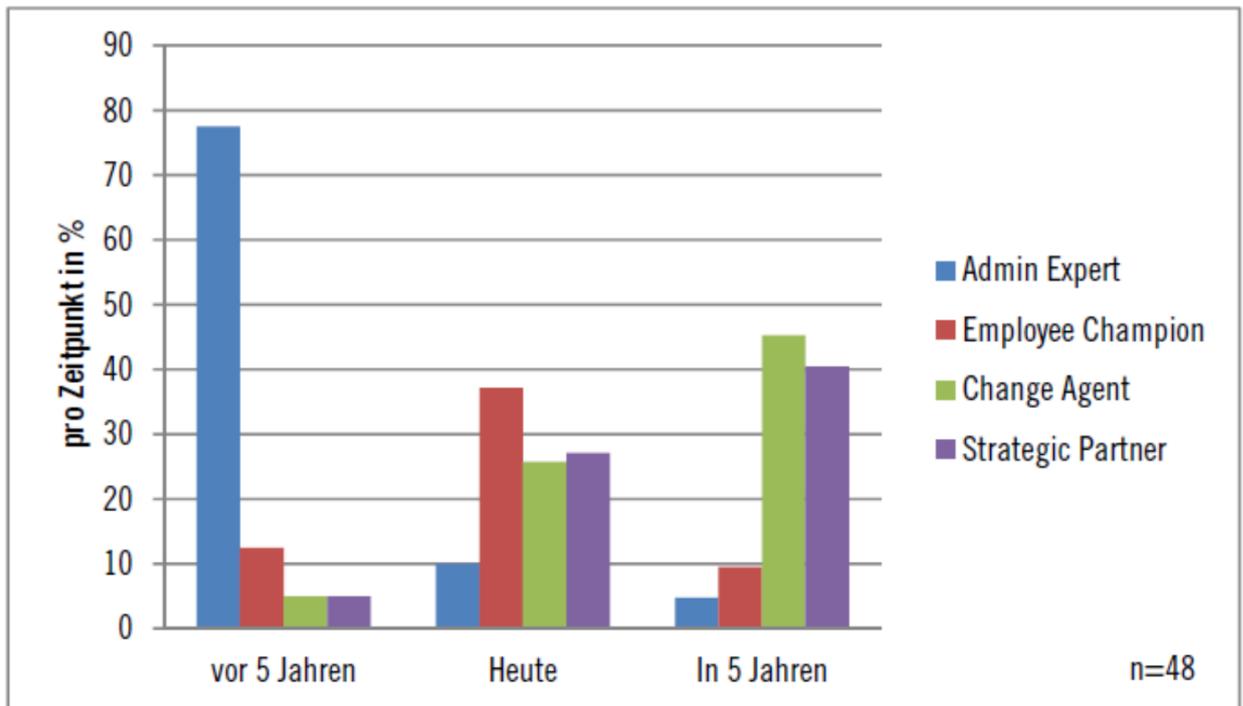
Der Personalbereich überprüft systematisch, ob die angestrebte Unternehmenskultur gelebt wird. (n=136)



Quelle: Deutsche Gesellschaft für Personalführung, 2012, 11

Abbildung A144

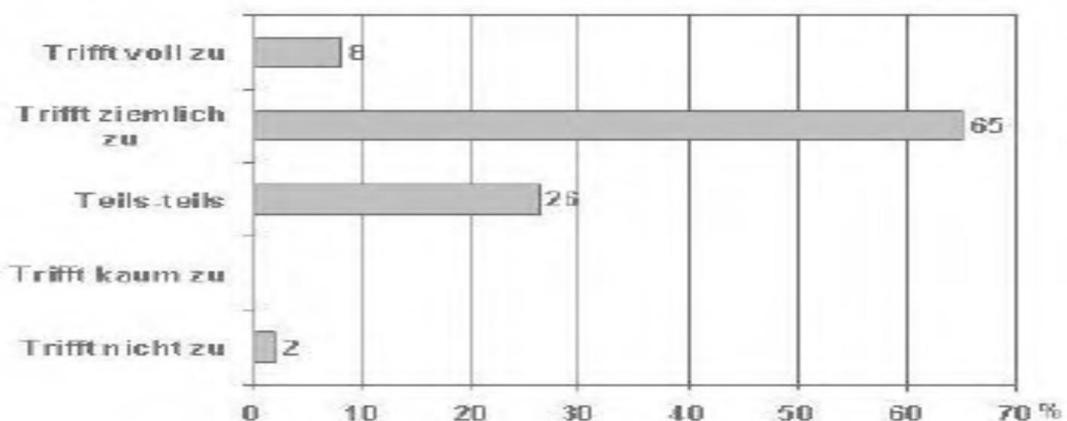
Veränderungen der HR-Rollen in Deutschland



Quelle: Venegas, Söffker & Klingler, 2013, 21

Abbildung A145

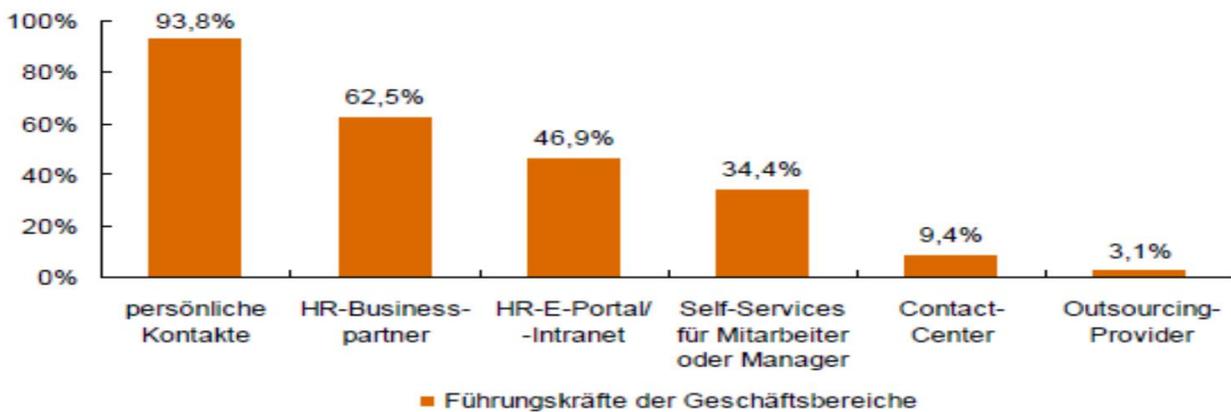
Die internen Kunden sind mit den Leistungen des Personalbereichs zufrieden. (n=133)



Quelle: Deutsche Gesellschaft für Personalführung, 2012, 33

Abbildung A146

Welche Kommunikationswege zum Personalbereich nutzen Sie als Führungskraft?

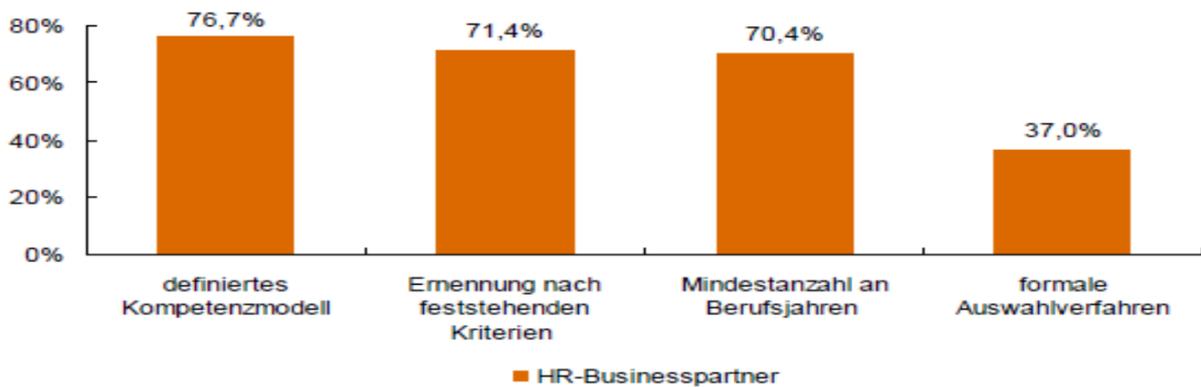


Mehrfachantworten waren möglich.

Quelle: Lohmann & Görtz, 2011, 11

Abbildung A147

Wie wird ein HR-Businesspartner in Ihrem Unternehmen ausgewählt?



Mehrfachantworten waren möglich.

Quelle: Lohmann & Görtz, 2011, 12

Abbildung A148

Bedeutung des Business-Partners in Krisenzeiten

Welche Bedeutung hat die Rolle des Business-Partners in Krisenzeiten?			
	Geschäftsbereich	Business-Partner	Differenz
Dienstleistungen des Business-Partners stärker nachgefragt	46,9%	83,3%	36,4%
Wertbeitrag des Business-Partners deutlicher wahrgenommen	46,9%	70,0%	23,1%
Rolle des Business-Partners an Bedeutung gewonnen	56,3%	73,3%	17,0%
Wertbeitrag des Business-Partners stärker wertgeschätzt	80,6%	93,3%	12,7%

Mehrfachantworten waren möglich

Quelle: eigene Darstellung nach Lohmann & Görtz, 2011, 21

Abbildung A149

(Für den Kreislauf 1)

Die Entwicklung der Zusammenarbeit in der operativen Arbeit

1. Für die Führungskräfte: In welchem Maße bringt der Business-Partner folgende persönlichen Eigenschaften ein?

1. Für die Business-Partner: Wie bewerten sie die Wichtigkeit folgender persönlicher Eigenschaften für die Bewältigung der Aufgaben des Business-Partners?

2. In welchem Ausmaß treffen folgende Aussagen auf das Rollenprofil des Business-Partners zu?

3. Mit welchen zentralen Themenstellungen beschäftigen sie sich im Rahmen des Optimierungsprozesses?

Frage- nummer (s.o.) (und Position)	Kompetenzbereich	Führungskräfte	Business- Partner	Abweichung der Angaben
3 (1)	Mitarbeiterbesetzung Qualität	68,8%	71,4%	2,6%
	Mitarbeiterbesetzung Quantität	50,0%	57,1%	7,1%
1 (2)	Verbindlichkeitsbewusstsein/ Verlässlichkeit	51,6%	67,7%	16,1%
1 (3)	Glaubwürdigkeit	71,0%	82,8%	11,8%
2 (4)	Seine Kunden nehmen ihn als verlässlichen Partner wahr	64,5%	74,2%	9,7%

Mehrfachantworten waren möglich

Quelle: eigene Darstellung nach Lohmann & Görtz 2011, 14, 16-17

Abbildung A150

Unterstützungsfaktoren bei der Entwicklung der Zusammenarbeit in der operativen Arbeit

5. Auf welchen Gebieten leistet der Business-Partner Unterstützung?

7. In welchem Umfang bearbeitet der Business-Partner folgende Aufgaben in Zeiten der Krise?

8. Für wie wichtig halten sie folgende Aussagen zur Erfüllung der Kundenzufriedenheit?

Frage- nummer (s.o.) (und Position)	Kompetenzbereich	Führungskräfte	Business- Partner	Abweichung der Angaben
5 (2)	Rekrutierung und Personalauswahl	96,9%	93,5%	-3,4%
5 (2)	Personalcontrolling	78,1%	66,7%	-11,4%
7 (3)	Entwicklung von Controlling Kennzahlen/ KPIs	25,8%	20,0%	-5,8%
8 (3)	Steigerung der Datenqualität	21,9%	34,5%	12,6%
5 (4)	Vergütungsmanagement und Mitarbeiterbindung	100,0%	93,3%	-6,7%
7 (4)	Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung	51,6%	26,8%	-24,8%
7 (4)	Evaluierung der Mitarbeiterzufriedenheit	37,5%	20,0%	-17,5%
7 (4)	Optimierung der Personalplanungsprozesse/ Personalauswahl	35,5%	26,7%	-8,8%
8 (4)	Erhebung und Systematisierung von Kundenfeedback	12,5%	13,3%	0,8%

Mehrfachantworten waren möglich

Quelle: eigene Darstellung nach Lohmann & Görtz, 2011, 19, 22, 25

Abbildung A151

(Für den Kreislauf 2)

Die Entwicklungen im Kompetenzaustausch und im interdisziplinären Verständnis

2. In welchem Ausmaß treffen folgende Aussagen auf das Rollenprofil des Business-Partners zu?

3. Mit welchen zentralen Themenstellungen beschäftigen sie sich im Rahmen des Optimierungsprozesses?

Frage- nummer (s.o.) (und Position)	Kompetenzbereich	Führungskräfte	Business- Partner	Abweichung der Angaben
2 (1)	Er kennt die Bedürfnisse, Wünsche und Probleme seiner Kunden	38,7%	51,7%	13,0%
2 (2)	Zur Lösungsfindung versetzt er sich in die Rolle seiner Kunden	29,0%	54,8%	25,8%
2 (3)	Er richtet sein Denken und Handeln an den Bedürfnissen seiner Kunden aus	22,6%	33,3%	10,7%
2 (4)	Konflikte erkennt er frühzeitig und bewältigt diese konstruktiv	20,7%	35,5%	14,8%
3 (5)	Erwartungskklärung mit dem Kunden <i>[Wahrnehmung von unterschiedlichen Interessen]</i>	43,8%	81,0%	37,2%

Mehrfachantworten waren möglich

Quelle: eigene Darstellung nach Lohmann & Görtz 2011, 16-17

Abbildung A152

Unterstützungsfaktoren bei der Entwicklung im Kompetenzaustausch und im interdisziplinären Verständnis

1. Für die Führungskräfte: In welchem Maße bringt der Business-Partner folgende persönlichen Eigenschaften ein?

1. Für die Business-Partner: Wie bewerten sie die Wichtigkeit folgender persönlicher Eigenschaften für die Bewältigung der Aufgaben des Business-Partners?

2. In welchem Ausmaß treffen folgende Aussagen auf das Rollenprofil des Business-Partners zu?

5. Auf welchen Gebieten leistet der Business-Partner Unterstützung?

7. In welchem Umfang bearbeitet der Business-Partner folgende Aufgaben in Zeiten der Krise?

8. Für wie wichtig halten sie folgende Aussagen zur Erfüllung der Kundenzufriedenheit?

Frage- nummer (s.o.) (und Position)	Kompetenzbereich	Führungskräfte	Business- Partner	Abweichung der Angaben
2 (1)	Er wartet ab, bis das Linienmanagement bei Problemen auf ihn zukommt	12,9%	0,0%	-12,9%
5 (1)	Performance Management	90,6%	90,3%	-0,3%
1 (2)	Einfühlungsvermögen	54,8%	38,7%	-16,1%
1 (2)	Eigeninitiative	22,6%	58,1%	35,5%
1 (3)	Kunden- und Serviceorientierung	54,8%	64,5%	9,7%
5 (3)	Talentmanagement	100,0%	93,3%	-6,7%
1 (4)	Teamfähigkeit	60,0%	20,0%	-40,0%
1 (4)	Konfliktfähigkeit	48,4%	60,0%	11,6%
1 (5)	Teamfähigkeit	60,0%	20,0%	-40,0%
1 (5)	Einfühlungsvermögen	54,8%	38,7%	-16,1%
7 (5)	Entwicklung und Sicherstellung der Qualität bei der Durchführung von Führungsaufgaben	50,0%	37,9%	-12,1%
8 (5)	Erwartungsmanagement seitens der HR Führungskraft und/oder des Linienmanagements	20,0%	30,0%	10,0%

Mehrfachantworten waren möglich

Quelle: eigene Darstellung nach Lohmann & Görtz 2011, 14, 16, 19, 22, 25

Abbildung A153

(Für den Kreislauf 3)

Die Entwicklung im Vertrauensverhältnis zwischen Führungskräften und Business-Partnern

2. In welchem Ausmaß treffen folgende Aussagen auf das Rollenprofil des Business-Partners zu?

Frage- nummer (s.o.) (und Position)	Kompetenzbereich	Führungskräfte	Business- Partner	Abweichung der Angaben
2 (1)	Er übernimmt Verantwortung und kann andere für seine Arbeitsinhalte und Ziele gewinnen	29,0%	54,8%	25,8%
2 (2)	Er bringt unterschiedliche Interessen von Personen bzw. Personengruppen zusammen und fördert die Akzeptanz für andere Sichtweisen	19,4%	26,7%	7,3%
2 (3)	Er drückt sich situationsgerecht aus und vermeidet unnötige Zugeständnisse	48,4%	29,0%	-19,4%
2 (4)	Er wird in seiner Rolle als Business-Partner von seinen Kunden akzeptiert	58,1%	48,4%	-9,7%

Mehrfachantworten waren möglich

Quelle: eigene Darstellung nach Lohmann & Görtz 2011, 16

Abbildung A154

Unterstützungsfaktoren bei der Entwicklung im Vertrauensverhältnis zwischen Führungskräften und Business- Partnern

der Entwicklung im Vertrauensverhältnis zwischen Führungskräften und HR Business-Partnern

1. Für die Führungskräfte: In welchem Maße bringt der HR Business-Partner folgende persönlichen Eigenschaften ein?

1. Für die HR Business-Partner: Wie bewerten sie die Wichtigkeit folgender persönlicher Eigenschaften für die Bewältigung der Aufgaben des HR Business-Partners?

8. Für wie wichtig halten sie folgende Aussagen zur Erfüllung der Kundenzufriedenheit?

Frage- nummer (s.o.) (und Position)	Kompetenzbereich	Führungskräfte	Business- Partner	Abweichung der Angaben
1 (1)	Eigeninitiative	22,6%	58,1%	35,5%
8 (1)	Klar definiertes Aufgabenspektrum	31,3%	43,3%	12,0%
1 (2)	Vermittlungsfähigkeit	38,7%	45,2%	6,5%
8 (2)	Optimierung von HR-Prozessen	56,3%	40,0%	-16,3%
8 (2)	Coaching und Mentoring des HR-Business-Partners	29,0%	26,7%	-2,3%
8 (2)	Erwartungsmanagement seitens der HR-Führungskraft und/oder des Linienmanagements	20,0%	30,0%	10,0%
1 (3)	Vermittlungsfähigkeit	38,7%	45,2%	6,5%
8 (3)	Optimierung von HR-Prozessen	56,3%	40,0%	-16,3%
8 (3)	Transparenz über Top-Management-Themen/ klar definiertes Aufgabenspektrum	43,3%	53,3%	10,0%
8 (3)	Klar definiertes Aufgabenspektrum	31,3%	43,3%	12,0%
8 (4)	Optimierung von Workflows	28,1%	36,7%	8,6%

Mehrfachantworten waren möglich

Quelle: eigene Darstellung nach Lohmann & Görtz 2011, 14, 25

Abbildung A155

(Für den Kreislauf 4)

Die strategische Entwicklung des Personalmanagements

2. In welchem Ausmaß treffen folgende Aussagen auf das Rollenprofil des Business-Partners zu?

3. Mit welchen zentralen Themenstellungen beschäftigen sie sich im Rahmen des Optimierungsprozesses?

4. Für die Führungskräfte: In welchem Maße bringt der Business-Partner folgende fachliche Eigenschaften ein?

4. Für die Business-Partner: Wie bewerten sie die Wichtigkeit fachlicher Eigenschaften für die Bewältigung der Aufgaben als Business-Partner?

Frage- nummer (s.o.) (und Position)	Kompetenzbereich	Führungskräfte	Business- Partner	Abweichung der Angaben
4 (1)	Personalwirtschaftliche Kompetenzen	87,1%	58,1%	-29,0%
	strategische Kompetenzen	29,0%	71,0%	42,0%
2 (2)	Wechselseitige Abhängigkeiten in seiner Organisation kann er identifizieren, analysieren und handhaben	22,6%	35,5%	12,9%
2 (3)	Er geht aktiv auf andere zu und pflegt Kontakte über alle Hierarchieebenen hinweg	29,0%	51,6%	22,6%
2 (4)	Er trägt Teamentscheidungen mit und gibt Wissen an Kollegen weiter	48,3%	63,3%	15,0%
3 (5)	Einbindung in den Strategiefindungsprozess und entsprechende Meetings	56,3%	95,2%	38,9%
4 (6)	Systemdenken	38,7%	45,2%	6,5%
	geschäftsbezogene Kompetenzen	25,8%	32,3%	6,5%

Mehrfachantworten waren möglich

Quelle: eigene Darstellung nach Lohmann & Görtz 2011, 15-17

Abbildung A156

Unterstützungsfaktoren bei der strategischen Entwicklung des Personalmanagements

1. Für die Führungskräfte: In welchem Maße bringt der Business-Partner folgende persönlichen Eigenschaften ein?

1. Für die Business-Partner: Wie bewerten sie die Wichtigkeit folgender persönlicher Eigenschaften für die Bewältigung der Aufgaben des Business-Partners?

7. In welchem Umfang bearbeitet der Business-Partner folgende Aufgaben in Zeiten der Krise?

8. Für wie wichtig halten sie folgende Aussagen zur Erfüllung der Kundenzufriedenheit?

Frage- nummer (s.o.) (und Position)	Kompetenzbereich	Führungskräfte	Business- Partner	Abweichung der Angaben
1 (1)	Eigeninitiative	22,6%	58,1%	35,5%
8 (1)	Wissenstransfer innerhalb der HR Organisation/ HR Community	22,6%	26,7%	4,1%
8 (1)	Interne Vermarktung der Rolle des Business-Partners	9,4%	17,2%	7,8%
1 (2)	Umgang mit komplexen Sachverhalten	41,9%	53,3%	11,4%
1 (3)	Networking	29,0%	27,6%	-1,4%
1 (3)	Teamfähigkeit	60,0%	20,0%	-40,0%
1 (4)	Networking	29,0%	27,6%	-1,4%
1 (4)	Vermittlungsfähigkeit	38,7%	45,2%	6,5%
1 (4)	Beratungskompetenz	71,0%	77,4%	6,4%
7 (5)	Formulierung/ Erarbeitung der HR Strategie	25,8%	26,7%	0,9%
7 (5)	Festlegung der Leistungsstandards	12,9%	10,3%	-2,6%
7 (5)	Anpassung von Vergütungsstrukturen und Bonussystem	21,9%	42,9%	21,0%
7 (6)	Formulierung/ Erarbeitung der HR Strategie	25,8%	26,7%	0,9%
7 (6)	Identifikation und Management von High Potentials und Schlüsselkräften	50,0%	50,0%	0,0%
7 (6)	Low Performer Management	50,0%	53,3%	3,3%

Mehrfachantworten waren möglich

Quelle: eigene Darstellung nach Lohmann & Görtz 2011, 14, 22, 25

Abbildung A157

(Für den Kreislauf 5)

Die strategische Entwicklung des Business-Partnerings

3. Mit welchen zentralen Themenstellungen beschäftigen sie sich im Rahmen des Optimierungsprozesses?

4. Für die Führungskräfte: In welchem Maße bringt der Business-Partner folgende fachliche Eigenschaften ein?

4. Für die Business-Partner: Wie bewerten sie die Wichtigkeit fachlicher Eigenschaften für die Bewältigung der Aufgaben als Business-Partner?

5. Auf welchem Gebiet leistet der Business-Partner Unterstützung?

Frage- nummer (s.o.) (und Position)	Kompetenzbereich	Führungskräfte	Business- Partner	Abweichung der Angaben
3 (1)	Formulierung von Anforderungen an die Rolle des Business-Partners	37,5%	19,0%	-18,5%
3	Aufgabenwahrnehmung des Business-Partners	56,3%	57,1%	0,8%
3 (2)	Vorliegen relevanter Informationen zur Unternehmens- und Geschäftsbereichsstrategie	62,5%	71,4%	8,9%
3 (3)	Transparenz und Optimierung von Prozessen	37,5%	66,7%	29,2%
3 (4)	Anpassung der Alt-Organisation hinsichtlich der Prozessschnittstellen, Rollen und Verantwortlichkeiten	43,8%	38,1%	-5,7%
4 (5)	Geschäftsbezogene Kompetenz	25,8%	32,3%	6,5%
5	Entwicklung und Monitoring der Personalstrategie	93,8%	90,3%	-3,5%
4	Change Management Kompetenzen	41,9%	67,7%	25,8%
3	Mitarbeiterbesetzung – Qualität	68,8%	71,4%	2,6%
3	Mitarbeiterbesetzung – Quantität	50,0%	57,1%	7,1%
4 (6)	Systemdenken	38,7%	45,2%	6,5%
4	strategische Kompetenz	29,0%	71,0%	42,0%

Mehrfachantworten waren möglich

Quelle: eigene Darstellung nach Lohmann & Görtz 2011, 15, 17, 19

Abbildung A158

Unterstützungsfaktoren bei der strategischen Entwicklung des Business-Partnerings

1. Für die Führungskräfte: In welchem Maße bringt der Business-Partner folgende persönlichen Eigenschaften ein?

1. Für die Business-Partner: Wie bewerten sie die Wichtigkeit folgender persönlicher Eigenschaften für die Bewältigung der Aufgaben des Business-Partners?

3. Mit welchen zentralen Themenstellungen beschäftigen sie sich im Rahmen des Optimierungsprozesses?

5. Auf welchen Gebieten leistet der Business-Partner Unterstützung?

7. In welchem Umfang bearbeitet der Business-Partner folgende Aufgaben in Zeiten der Krise?

Frage-nummer (s.o.) (und Position)	Kompetenzbereich	Führungskräfte	Business-Partner	Abweichung der Angaben
1 (1)	Eigeninitiative	22,6%	58,1%	35,5%
7 (1)	Etablierung des Personalbereichs als Businesspartner	25,8%	41,4%	15,6%
7 (2)	Übersetzung der jeweiligen Geschäftsbereichsstrategie in Personalthemen und Maßnahmen	41,9%	60,0%	18,1%
7 (2)	Etablierung des Personalbereichs als Businesspartner	25,8%	41,4%	15,6%
1 (3)	Beratungskompetenz	71,0%	77,4%	6,4%
3 (3)	Funktionsfähigkeit von Aus- und Fortbildung	0,0%	28,6%	28,6%
3 (3)	Mitarbeitermotivation	0,0%	47,6%	47,6%
5 (3)	Trainingsmanagement	81,3%	73,3%	-8,0%
5 (3)	Personalcontrolling	78,1%	66,7%	-11,4%
7 (3)	Optimierung von HR Prozessen	45,2%	41,4%	-3,8%
7 (3)	Förderung der Leistungsorientierung	56,3%	35,7%	-20,6%
7 (3)	Entwicklung von Controlling Kennzahlen/ KPIs	25,8%	20,0%	-5,8%
1 (4)	Beratungskompetenz	71,0%	77,4%	6,4%
1 (4)	Verhandlungskompetenz	44,8%	50,0%	5,2%
7 (4)	Förderung der Leistungsorientierung	56,3%	35,7%	-20,6%
7 (5)	Stärkung des Employer Branding (Arbeitgebermarke)	41,9%	26,7%	-15,2%
1 (6)	Führungsfähigkeiten	6,7%	9,7%	3,0%
7 (6)	Maßnahmen zur Weiterentwicklung der Unternehmenskultur	45,2%	31,0%	-14,2%
7 (6)	Übersetzung der jeweiligen Geschäftsbereichsstrategie in Personalthemen und Maßnahmen	41,9%	60,0%	18,1%

Mehrfachantworten waren möglich

Quelle: eigene Darstellung nach Lohmann & Görtz 2011, 14, 17, 19, 22

Abbildung A159

Übersicht der Annahmen

1 ALLG	Angenommen wird, dass der Fachkräftemangel Auswirkungen auf die Entwicklung des Business-Partnerings hat und es durch schrittweise Entwicklung zur Umsetzung des Modells von Ulrich kommt (AN1).	bestätigt	Relevanz 3
2 ALLG	Angenommen wird für die Weiterentwicklung des Business-Partnerings, dass durch die Entwicklung des Fachkräftemangels als systemexterner Einfluss und durch die Reaktion darauf sich die Zusammenarbeit zwischen Personalabteilung und Fachabteilungen verbessert und es zu einer schrittweisen, konstanten und systematischen Ausweitung mit jedem weiteren Kreislauf innerhalb des Gesamtsystems kommt (AN2).	bestätigt	Relevanz 3
3 ALLG	Angenommen wird erstens, dass alle Kreisläufe sich selbst verstärkende (self-enforcing) Kreisläufe sind (AN3).	bestätigt	Relevanz 3
4 ALLG	Angenommen wird zweitens, dass sich durch den systematischen Zusammenhang der Kreisläufe im Gesamtsystem Weiterentwicklungen bei den einzelnen Kreisläufen und deren Bestandteilen ergeben sowie positive Auswirkungen auf die vorherigen und die nachfolgenden Kreisläufe. Für spätere und damit hierarchisch höhere Kreisläufe sind sie zudem eine wichtige Basis (AN4).	bestätigt	Relevanz 3
5 1-1	Angenommen wird aufgrund der bisherigen und besonders der dargestellten Prognosen zur Entwicklung des Fachkräftemangels, dass sowohl Business-Partner als auch Führungskräfte die Thematik der Mitarbeiterbesetzung sowohl im quantitativen als auch im qualitativen Bereich für sehr wichtig halten und sie eine zentrale Rolle im Optimierungsprozesses spielt (AN5).	teilweise bestätigt	Relevanz 2
6 1-1	Angenommen wird weiterhin, dass Business-Partner die Thematik der Mitarbeiterbesetzung stärker wahrnehmen als Führungskräfte, da sie eine originäre Aufgabe des Personalmanagements ist (AN6).	bestätigt	Relevanz 1
7 1-1	Angenommen wird aufgrund der derzeitigen Situation mit einem vergleichsweise noch geringerem Fachkräftemangel sowie infolge der Prognosen, dass bei der Qualität des Fachkräftemangels höhere Werte vorliegen als bei der Quantität (AN7).	bestätigt	Relevanz 1
8 1-2	Angenommen wird erstens, dass beim Vertrauensverhältnis in der Zusammenarbeit, die durch Verbindlichkeitsbewusstsein/Verlässlichkeit gemessen wird, hohe Werte auf beiden Seiten vorliegen, wobei der Wert auf Seiten der Business-Partner stärker ausgeprägt ist als bei Führungskräften (AN8).	teilweise bestätigt	Relevanz 2
9 1-2	Angenommen wird zweitens, dass ein ausgeprägtes Verbindlichkeitsbewusstsein beziehungsweise eine hohe	teilweise bestätigt	Relevanz 3

	Verlässlichkeit eine Basis für Business-Partner ist um die entsprechenden Aufgaben angehen zu können und die erzielten Ergebnisse von Führungskräften als Unterstützung wahrgenommen werden. Auf beiden Seiten sollte auch bei den Angaben bezüglich der Unterstützung Einigkeit vorherrschen, weil dies eine enge Zusammenarbeit signalisiert (AN9).		
10 1-2	Angenommen wird drittens, dass sich Business-Partner und Führungskräfte über die stärkere Nachfrage nach Dienstleistungen der Business-Partner in Krisenzeiten – die sich durch den Fachkräftemangel ergeben – einig sind (AN10).	widerlegt	Relevanz 2
11 1-3	Angenommen für den Bereich der Glaubwürdigkeit wird erstens, dass diese auf beiden Seiten eine geringere Ausprägung hat als das Verbindlichkeitsbewusstsein beziehungsweise die Verlässlichkeit, da diese für die Entwicklung der Glaubwürdigkeit Grundlage sind (AN11).	widerlegt	Relevanz 2
12 1-3	Angenommen wird nach den theoretischen Annahmen zudem, dass zur Verbesserung der Glaubwürdigkeit ein starkes Interesse der Business-Partner im Bereich der Steigerung der Datenqualität und bei der Entwicklung von Controlling Kennzahlen vorhanden ist um eine engere Zusammenarbeit im operativen Bereich erzielen zu können (AN12).	widerlegt	Relevanz 2
13 1-4	Angenommen wird, dass Business-Partner aufbauend auf einer hohen Glaubwürdigkeit als verlässlicher Partner wahrgenommen werden können. Die Werte als verlässlicher Partner sollten demnach geringer ausfallen als die der Glaubwürdigkeit (AN13).	teilweise bestätigt	Relevanz 2
14 1-4	Angenommen wird basierend auf Ulrichs Theorie, dass Business-Partner das Ziel als verlässlicher Partner durch die Kunden wahrgenommen zu werden stärker äußern als Führungskräfte, die ihre Kunden sind (AN14).	bestätigt	Relevanz 1
15 1-4	Angenommen wird auf der Basis – verlässliche Partner zeigen sich besonders in Krisenzeiten hervorgerufen durch den Fachkräftemangel und dessen Entwicklung –, dass Business-Partner die Aufgaben, die in dieser Situation eine wichtige Rolle spielen, als deutlich relevanter wahrnehmen als Führungskräfte (AN15).	widerlegt	Relevanz 1
16 1-4	Angenommen wird daher, dass Business-Partner bei der Kundenorientierung gemessen an der Relevanz der Erhebung und Systematisierung von Kundenfeedback zur Erfüllung der Kundenzufriedenheit höhere Werte haben als Führungskräfte und sie zur Entwicklung als verlässlicher Partner beitragen (AN16).	teilweise bestätigt	Relevanz 2
17 1 GES	Angenommen werden für den gesamten ersten Kreislauf insgesamt hohe Werte, weil die Auswirkungen des Fachkräftemangels in der	bestätigt	Relevanz 3

	operativen Zusammenarbeit sowohl im Bereich mangelnder Qualität und Quantität und eine mangelnde Zusammenarbeit sofort erkannt werden sollten (AN17).		
18 2-1	Angenommen wird, dass Business-Partner als verlässliche Partner ein fundiertes Wissen über Bedürfnisse, Wünsche, Ziele und Probleme der Kunden haben (AN18).	teilweise bestätigt	Relevanz 3
19 2-1	Angenommen wird auch, dass Business-Partner nicht abwarten bis das Linienmanagement auf sie zukommt, sondern Business-Partner bei der Entwicklung im Kompetenzaustausch und dem interdisziplinären Verständnis selbst aktiv werden (AN19).	bestätigt	Relevanz 2
20 2-1	Angenommen wird besonders bezüglich der Reduktion der Auswirkungen des Fachkräftemangels, dass bei der Entwicklung im Bereich des Kompetenzaustausches und des interdisziplinären Verständnisses vor allem eine Fokussierung im Bereich Performance Management vorliegt (AN20).	bestätigt	Relevanz 3
21 2-2	Angenommen wird auf theoretischer Grundlage, dass die Werte bei Versetzung in die Rolle des Kunden niedriger sind als die der Kenntnis der Bedürfnisse, Wünsche, Ziele und Probleme des Kunden. Kenntnisse der Bedürfnisse, Wünsche, Ziele und Probleme des Kunden sind Voraussetzung dafür sich in dessen Rolle versetzen zu können (AN21).	widerlegt	Relevanz 2
22 2-2	Angenommen hierbei wird auch, dass die Werte bei Business-Partnern deutlich ausgeprägt und insgesamt höher sind als bei Führungskräften (AN22).	bestätigt	Relevanz 2
23 2-2	Angenommen wird weiterhin, dass Business-Partner Einfühlungsvermögen und Eigeninitiative für relevant halten und dies Führungskräften bewusst machen können. Hier liegt eine wichtige Voraussetzung dafür vor, die Ausrichtung des Handelns an den Kundenbedürfnissen zu ermöglichen. Sie stellt eine Grundlage für die Zusammenarbeit dar (AN23).	teilweise bestätigt	Relevanz 3
24 2-3	Angenommen wird, dass die Werte bei der Ausrichtung des Handelns an den Kundenbedürfnissen geringer ausfallen als diejenigen bei der Versetzung in die Rolle des Kunden. Letzteres ist grundsätzlich Voraussetzung für ersteres (AN24).	bestätigt	Relevanz 2
25 2-3	Angenommen wird weiterhin nach der Theorie von Ulrich, dass Business-Partner ihr Denken und Handeln in starkem Maße an den Bedürfnissen der Kunden ausrichten und ihre Einschätzung stärker ausfällt als bei Führungskräften (AN25).	teilweise bestätigt	Relevanz 3
26 2-3	Angenommen wird zusätzlich, dass Business-Partner auch aufgrund des klassischen Rollenprofils eine hohe Kunden- und Serviceorientierung besitzen (AN26).	bestätigt	Relevanz 2

27 2-3	Angenommen wird auch, dass Business-Partner im Bereich des Talent Managements eine deutliche Unterstützung leisten, die auch von Führungskräften anerkannt wird (AN27).	bestätigt	Relevanz 2
28 2-4	Angenommen wird, dass die Werte bezüglich des frühzeitigen Erkennens von Konflikten und des konstruktiven Lösens mit den Werten für die Ausrichtung des Handelns an den Kundenbedürfnissen vergleichbar sind, sie jedoch insgesamt niedriger ausfallen als bei der Versetzung in die Rolle des Kunden (AN28).	bestätigt	Relevanz 2
29 2-4	Angenommen wird ergänzend, dass Business-Partner Teamfähigkeit als wichtige persönliche Eigenschaft zum frühzeitigen Erkennen von Konflikten und zur konstruktiven Lösung ansehen (AN29).	widerlegt	Relevanz 3
30 2-4	Angenommen wird zudem, dass beide Seiten die persönliche Eigenschaft der Konfliktfähigkeit als relevant erachten und diese vor allem auch von Führungskräften als vorhanden angesehen wird. Dadurch wird der Übergang in den nächsten Kreislauf erleichtert und die vorhandene Grenze leichter überwindbar (AN30).	bestätigt	Relevanz 2
31 2-5	Angenommen wird im Bereich der Wahrnehmung von unterschiedlichen Interessen durch die Erwartungskklärung mit dem Kunden – der Theorie von Ulrich folgend –, dass sich Business-Partner in einem sehr ausgeprägten Ausmaß mit der Erwartungskklärung der Kunden auseinandersetzen. Von den Führungskräften wird dies gemäß dem aktuellen Stand des Business-Partnerings nur bedingt gesehen (AN31).	bestätigt	Relevanz 3
32 2-5	Zudem wird angenommen, dass Business-Partner Entwicklung und Sicherstellung der Qualität bei der Durchführung von Führungsaufgaben in Zeiten der Krise, und speziell beim Fachkräftemangel, als relevante Herausforderung empfinden (AN32).	teilweise bestätigt	Relevanz 2
33 2-5	Angenommen wird basierend auf den anderen beiden gerade getroffenen Annahmen, dass Business-Partner das Erwartungsmanagement als wichtige Aufgabe einstufen (AN33).	widerlegt	Relevanz 2
34 3-1	Angenommen wird der Theorie von Ulrich folgend, dass Business-Partner in einem ausgeprägten Maße die Übernahme von Verantwortung anstreben und andere für ihre Arbeitsinhalte und Ziele gewinnen möchten. Führungskräfte sehen hierin jedoch keine größere Notwendigkeit (AN34).	bestätigt	Relevanz 3
35 3-1	Angenommen wird zudem, dass die Werte bei der Übernahme von Verantwortung und beim Gewinnen für neue Arbeitsinhalte und Ziele jeweils auf beiden Seiten geringer sind als bei der Erwartungskklärung mit dem Kunden. Letzteres ist notwendige	bestätigt	Relevanz 2

	Voraussetzung für ersteres. Bei Business-Partnern sind die Werte jeweils höher als bei Führungskräften (AN35).		
36 3-1	Angenommen wird auch, dass Eigeninitiative für Business-Partner eine wichtige persönliche Eigenschaft darstellt um die Umsetzung der Übernahme von Verantwortung sowie das Gewinnen des Linienmanagements für neue Arbeitsinhalte und Ziele erreichen zu können (AN36).	bestätigt	Relevanz 3
37 3-1	Angenommen wird zudem gemäß der Theorie von Ulrich, dass beide Seiten ein stark ausgeprägtes Interesse haben am Vorliegen eines klar definierten Aufgabenspektrums zur Erfüllung der Kundenzufriedenheit und einer deutlichen Festschreibung der gemeinsamen Arbeit und der Aufteilung und Relevanz einzelner Aufgabenbereiche. Beide Seiten sollten hier eine hohe Ausprägung vorweisen, weil dies eine wichtige Grundlage ist (AN37).	widerlegt	Relevanz 2
38 3-2	Angenommen wird erstens, dass die Werte beim Zusammenbringen von unterschiedlichen Interessen von Personen beziehungsweise Personengruppen und die Förderung der Akzeptanz für andere Sichtweisen geringer ausfallen als die bei der Übernahme von Verantwortung und die Gewinnung für neue Arbeitsinhalte und Ziele, weil letzteres eine Voraussetzung für ersteres ist (AN38).	bestätigt	Relevanz 2
39 3-2	Angenommen wird zweitens, dass Business-Partner das Zusammenbringen unterschiedlicher Interessen von Personen beziehungsweise Personengruppen und die Förderung der Akzeptanz anderer Sichtweisen für relevanter halten als Führungskräfte, weil Business-Partner dies – gemäß der Theorie von Ulrich – bei der Weiterentwicklung ihrer eigenen Rolle anstreben (AN39).	bestätigt	Relevanz 1
40 3-2	Angenommen wird drittens, dass Business-Partner Vermittlungsfähigkeit für eine deutlich relevante persönliche Eigenschaft halten (AN40).	teilweise bestätigt	Relevanz 2
41 3-2	Angenommen wird viertens, dass Business-Partner Coaching und Mentoring für die eigene Rolle, für die Kundenzufriedenheit und um die Entwicklung als Business-Partner voranzutreiben für relevant halten. Führungskräfte sehen eine geringere Notwendigkeit des Coachings und Mentorings der Business-Partner (AN41).	widerlegt	Relevanz 1
42 3-2	Angenommen wird fünftens, dass die Werte beim Erwartungsmanagement auf beiden Seiten als relevant für die Zusammenarbeit erachtet werden (AN42).	widerlegt	Relevanz 2
43 3-2	Angenommen wird sechstens, dass die Werte beim Erwartungsmanagement höher ausgeprägt sind als die Werte beim Zusammenbringen von unterschiedlichen Interessen und der	bestätigt	Relevanz 2

	Förderung der Akzeptanz anderer Sichtweisen. Nur wenn etwas von der anderen Seite erwartet und eine Zusammenarbeit angestrebt wird, kann diese auch anschließend erfolgen (AN43).		
44 3-2	Angenommen wird siebte, dass Business-Partner beim Zusammenbringen unterschiedlicher Interessen und der Förderung der Akzeptanz für andere Sichtweisen ebenso höhere Werte als Führungskräfte aufweisen wie beim Erwartungsmanagement (AN44).	bestätigt	Relevanz 2
45 3-2	Angenommen wird aufgrund der bisherigen Feststellungen achtens, dass Führungskräfte vor allem und primär zunächst an kurzfristigen Zielen besonders interessiert sind und für sie die Optimierung von HR Prozessen ein besonders relevanter Aspekt ist. Daher sind diese Aspekte ein Ansatz für das Zusammenbringen unterschiedlicher Interessen und zur Förderung der Akzeptanz anderer (AN45).	bestätigt	Relevanz 2
46 3-2	Angenommen wird aufgrund des Zusammenhangs neuntes, dass Business-Partner die Optimierung von HR Prozessen für einen deutlich relevanten Aspekt zur Erfüllung der Kundenzufriedenheit empfinden und daher auch bei ihnen ein hoher Wert vorliegen sollte (AN46).	teilweise bestätigt	Relevanz 2
47 3-3	Angenommen wird erstens, dass Business-Partner den situationsgerechten Ausdruck und das Vermeiden von unnötigen Zugeständnissen als wichtigen Aspekt und Teil ihres Rollenprofils empfinden um die Zusammenarbeit weiterentwickeln und die angestrebte neue Rolle der Business-Partner gemäß der Theorie von Ulrich stärker umsetzen zu können. Erforderlich ist dies um notwendige Maßnahmen und Schritte einleiten zu können, die aufgrund der Situation erforderlich sind (AN47).	widerlegt	Relevanz 2
48 3-3	Angenommen wird zweitens, dass die Anerkennung der Problematik des Fachkräftemangels und dessen transparente Darstellung durch das Top Management einer Organisation in Einklang mit einem klar definierten Aufgabenspektrum dazu führt, dass Führungskräfte und Business-Partner intensiver zusammenarbeiten und dieses Thema verstärkter angehen als sie dies ohne eine Vorgabe des Top Managements machen würden (AN48).	teilweise bestätigt	Relevanz 2
49 3-4	Angenommen wird erstens, dass die Akzeptanz der Business-Partner bei den Führungskräften vor allem auf dem alten Rollenprofil der Business-Partner basiert, während die Business-Partner selbst sich in ihrer neuen angestrebten Rolle nur bedingt wahrgenommen fühlen (AN49).	bestätigt	Relevanz 1
50 3-4	Angenommen wird zweitens, dass die Business-Partner als auch die Führungskräfte ein ausgeprägtes Interesse daran haben, dass	widerlegt	Relevanz 2

	Workflows optimiert werden und diese damit auch als relevanter Bestandteil für die Kundenzufriedenheit gesehen werden. Die Optimierung von Workflows ist deshalb ein wichtiger Unterstützungsfaktor (AN50).		
51 4-1	Angenommen bei diesem Kreislaufbestandteil wird erstens, dass Business-Partner bei der strategischen Entwicklung des Personalmanagements die personalwirtschaftlichen Kompetenzen als besonders wichtige fachliche Eigenschaft sehen und sie gleichzeitig als relevanter einschätzen als die Führungskräfte (AN51).	widerlegt	Relevanz 3
52 4-1	Angenommen wird zweitens, dass die Business-Partner die strategischen Kompetenzen für die Entwicklung in sehr ausgeprägtem Maße und vor allem in einem deutlich stärkeren Ausmaß sehen als die Führungskräfte dies als wichtige fachliche Eigenschaft einschätzen (AN52).	bestätigt	Relevanz 3
53 4-1	Angenommen wird drittens, dass die Business-Partner die interne Vermarktung der eigenen Rolle nutzen um die angestrebte Entwicklung und die darin beschriebenen Ziele durch Überzeugen der Führungskräfte erreichen zu können. Für die Führungskräfte wird dabei angenommen, dass sie darin jedoch nur bedingt einen Nutzen für die eigene Rolle sehen (AN53).	teilweise bestätigt	Relevanz 2
54 4-2	Angenommen wird erstens, dass Business-Partner die Identifikation, Analyse und Handhabung der wechselseitigen Abhängigkeit innerhalb der Organisation gemäß der Theorie von Ulrich als relevanten Teil des eigenen Rollenprofils empfinden, wohingegen Führungskräfte ihnen dies in geringerem Maße als relevanten Teil des Rollenprofils zuschreiben (AN54).	teilweise bestätigt	Relevanz 2
55 4-2	Angenommen wird zweitens, dass Business-Partner den Umgang mit komplexen Sachverhalten als relevante persönliche Eigenschaft empfinden, die ihnen auch von den Führungskräften attestiert wird (AN55).	bestätigt	Relevanz 2
56 4-3	Angenommen wird erstens, dass Business-Partner – gemäß der Theorie von Ulrich – die Kontaktpflege über alle Hierarchieebenen hinweg als deutlich relevanten Bestandteil der eigenen Rolle sehen und sie diese als viel deutlich relevanter empfinden als Führungskräfte (AN56).	bestätigt	Relevanz 2
57 4-3	Angenommen wird zweitens, dass Business-Partnern die persönlichen Eigenschaften deutlich bewusst sind, die es für die Kontaktpflege über alle Hierarchieebenen hinweg bedarf (AN57).	widerlegt	Relevanz 2
58 4-4	Angenommen wird erstens, dass Business-Partner das Mittragen von Teamentscheidungen und die Weitergabe von Wissen an Kollegen als wichtigen Bestandteil ihrer Rolle einschätzen. Sie	bestätigt	Relevanz 2

	empfinden dies zudem als deutlich wichtiger als die Führungskräfte (AN58).		
59 4-4	Angenommen wird zweitens, dass Business-Partnern die persönlichen Eigenschaften Networking, Vermittlungsfähigkeit und Beratungskompetenz als Grundlage für das Mittragen von Teamentscheidungen und die Weitergabe von Wissen an Kollegen wichtig sind (AN59).	teilweise bestätigt	Relevanz 2
60 4-5	Angenommen wird, dass Business-Partner gemäß der Theorie von Ulrich in sehr starkem Ausmaß die Einbindung in den Strategiefindungsprozess und die entsprechenden Meetings anstreben, während dieses Thema für Führungskräfte in einem deutlich geringerem Ausmaß relevant ist (AN60).	bestätigt	Relevanz 3
61 4-5	Angenommen wird zweitens, dass in Zeiten des Fachkräftemangels die drei Faktoren Formulierung/ Erarbeitung der HR Strategie, Festlegung von Leistungsstandards sowie Anpassung von Vergütungsstrukturen und Bonussystem intensiv bearbeitet werden (AN61).	widerlegt	Relevanz 3
62 4-6	Angenommen wird erstens, dass Business-Partnern in einem deutlichen Ausmaß bewusst ist, dass das Denken in Systemen und geschäftsbezogene Kompetenzen für die angestrebte Weiterentwicklung der eigenen Rolle wichtige fachliche Kompetenzen sind (AN62).	teilweise bestätigt	Relevanz 2
63 4-6	Angenommen wird zweitens, dass die Formulierung von/ Erarbeitung der HR Strategie, die Identifikation und das Management von High Potentials und Schlüsselkräften, als auch das Low Performer Management in Zeiten des Fachkräftemangels wichtige Aufgaben sind, mit denen sich Business-Partner intensiv beschäftigen (AN63).	teilweise bestätigt	Relevanz 2
64 5-1	Angenommen wird erstens, dass Business-Partner in der Formulierung von Anforderungen an die eigene Rolle eine zentrale Aufgabe sehen (AN64).	widerlegt	Relevanz 2
65 5-1	Angenommen wird zweitens, dass Business-Partner in einem sehr stark ausgeprägten Maße die eigene Aufgabenwahrnehmung als zentrale Themenstellung im Optimierungs- und Entwicklungsprozess sehen (AN65).	bestätigt	Relevanz 2
66 5-2	Angenommen wird erstens, dass Business-Partner Krisenzeiten für die eigene Etablierung nutzen und sie dabei Auswirkungen der Organisationsbereichsstrategie auf Personalthemen und notwendige zu treffende Maßnahmen benutzen (AN66).	bestätigt	Relevanz 3
67 5-2	Angenommen wird zweitens, dass Business-Partner das Vorliegen relevanter Informationen zur Organisations- und	bestätigt	Relevanz 1

	Organisationsbereichsstrategie insgesamt als wichtigeres Thema im Optimierungsprozess einschätzen als Führungskräfte (AN67).		
68 5-2	Angenommen wird drittens, dass Business-Partner sich in Zeiten der Krise intensiver mit der Übersetzung der Organisationsbereichsstrategien in Personalthemen und Maßnahmen beschäftigen als dies von den Führungskräften wahrgenommen wird (AN68).	bestätigt	Relevanz 1
69 5-3	Angenommen wird erstens, dass die Werte für die Transparenz und die Optimierung von Prozessen auf beiden Seiten geringer ausfallen, als die Werte für das Vorliegen relevanter Informationen zur Organisations- und Organisationsbereichsstrategie, weil letzteres eine notwendige Voraussetzung ist (AN69).	bestätigt	Relevanz 2
70 5-3	Angenommen wird zweitens, dass beide Seiten ein ausgeprägtes Interesse an der Transparenz und der Optimierung von Prozessen haben (AN70).	teilweise bestätigt	Relevanz 2
71 5-3	Angenommen wird drittens, dass Führungskräfte sich innerhalb des Optimierungsprozesses Gedanken über die Funktionsfähigkeit von Aus- und Fortbildung und über Mitarbeitermotivation machen (AN71).	widerlegt	Relevanz 1
72 5-3	Angenommen wird viertens, dass Business-Partner sich mit den Themenbereichen Funktionsfähigkeit von Aus- und Fortbildung und der Mitarbeitermotivation intensiv auseinandersetzen (AN72).	teilweise bestätigt	Relevanz 3
73 5-3	Angenommen wird fünftens, dass sich beide Seiten auf hohem Niveau über die geleistete Unterstützung der Business-Partner in den Bereichen Trainingsmanagement und Personalcontrolling einig sind (AN73).	bestätigt	Relevanz 3
74 5-3	Angenommen wird sechstens, dass Führungskräfte in Zeiten der Krise die Optimierung von HR Prozessen und die Förderung der Leistungsorientierung deutlich wahrnehmen (AN74).	bestätigt	Relevanz 2
75 5-4	Angenommen wird, dass Führungskräfte und Business-Partner bei Anpassungen der Alt-Organisation hinsichtlich Prozessschnittstellen, Rollen und Verantwortlichkeiten eine geringere zentrale Themenstellung im Rahmen des Optimierungsprozesses sehen als beim Vorliegen relevanter Informationen zur Organisations- und Organisationsbereichsstrategie und bei Transparenz und Optimierung von Prozessen. Grund für diese Annahme ist, dass die drei Themenstellungen aufeinander aufbauen beziehungsweise dass das Vorhandensein dieser Reihenfolge nach den theoretischen Annahmen eine notwendige Voraussetzung ist (AN75).	teilweise bestätigt	Relevanz 2
76	Angenommen wird erstens, dass Führungskräfte und Business-	bestätigt	Relevanz 3

5-5	Partner sich auf einem hohen Niveau darüber einig sind, dass Business-Partner bei der Entwicklung und dem Monitoring der Personalstrategie eine wichtige Unterstützung leisten (AN76).		
77 5-5	Angenommen wird zweitens, dass Business-Partner bei Entwicklung und Monitoring der Personalstrategie sowohl ihre personalwirtschaftliche als auch ihre geschäftsbezogene Kompetenz nutzen (AN77).	teilweise bestätigt	Relevanz 3
78 5-5	Angenommen wird drittens, dass Business-Partner ein ausgeprägtes Maß an geschäftsbezogenen Kompetenzen und Change Management Kompetenzen haben um eine strategischere Mitarbeiterbesetzung bezüglich Qualität und Quantität umsetzen zu können (AN78).	teilweise bestätigt	Relevanz 3
79 5-5	Angenommen wird viertens schließlich, dass sich Business-Partner in Krisenzeiten mit der Stärkung des Employer Brandings (Arbeitgebermarke) intensiv beschäftigen um weiterhin als attraktiver Arbeitgeber gesehen zu werden und um dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken (AN79).	widerlegt	Relevanz 2
80 5-6	Angenommen wird erstens, dass Business-Partner die für die Ausrichtung der Organisationsstrategie am Fachkräftemangel notwendigen Kompetenzen für wichtig erachten (AN80).	bestätigt	Relevanz 3
81 5-6	Angenommen wird zweitens, dass Führungskräfte die benötigten Kompetenzen bei Business-Partnern und hierbei besonders die strategische Kompetenz nur bedingt beziehungsweise in einem sehr geringen Umfang sehen (AN81).	bestätigt	Relevanz 1
82 5-6	Angenommen wird drittens, dass Business-Partner die notwendigen Kompetenzen und persönlichen Eigenschaften haben, um die Ausrichtung der Organisationsstrategie am Fachkräftemangel vollziehen zu können (AN82).	widerlegt	Relevanz 3

Quelle: eigene Darstellung

Eidesstattliche Versicherung

Eidesstattliche Versicherung gemäß § 13 Absatz 2 Satz 2 Ziffer 3 der Promotionsordnung des Karlsruher Instituts für Technologie (KIT) für die KIT-Fakultät für Geistes- und Sozialwissenschaften:

1. Bei der eingereichten Dissertation zu dem Thema
Die Auswirkungen des Fachkräftemangels im MINT-Bereich auf die Entwicklung des HR Business Partnerings – ein systemtheoretisches Modell.
handelt es sich um meine eigenständig erbrachte Leistung.
2. Ich habe nur die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt und mich keiner unzulässigen Hilfe Dritter bedient. Insbesondere habe ich wörtlich oder sinngemäß aus anderen Werken übernommene Inhalte als solche kenntlich gemacht.
3. Die Arbeit oder Teile davon habe ich bislang nicht an einer Hochschule des In- oder Auslands als Bestandteil einer Prüfungs- oder Qualifikationsleistung vorgelegt.
4. Die Richtigkeit der vorstehenden Erklärungen bestätige ich.
5. Die Bedeutung der eidesstattlichen Versicherung und die strafrechtlichen Folgen einer unrichtigen oder unvollständigen eidesstattlichen Versicherung sind mir bekannt.

Ich versichere an Eides statt, dass ich nach bestem Wissen die reine Wahrheit erklärt und nichts verschwiegen habe.

Maxdorf, den 6. Juni 2022

Ort und Datum

Unterschrift