

Das Tor zu einem unternehmerisch handelnden HRM

HR Business Partnering – Stärken und Schwächen des Modells von Dave Ulrich

Aus einer Service- und Assistenzfunktion wird ein strategischer Partner des operativen Geschäfts – diesen Ansatz verfolgte Dave Ulrich mit dem Modell des HR Business Partnering. Knapp 20 Jahre nach der Veröffentlichung seiner „Human Resource Champions“ und nach verschiedenen Modellerweiterungen zeigt sich, dass viele von Ulrichs Ideen in der Praxis angekommen sind. Manches ließ sich aber nicht umsetzen. Ein erfahrener HR-Praktiker zieht Bilanz. →



Im 20. Jahrhundert wandelte sich das Personalwesen mehr und mehr zum Personalmanagement, das die betriebswirtschaftlichen Erfordernisse zur Gewinnmaximierung mit dem Bild des arbeitenden Menschen als sozialem Wesen im Unternehmen in Einklang bringen sollte. Die Personalabteilung mutierte ab der Mitte des 20. Jahrhunderts zu einer Institution des betrieblichen Sozialwesens am Arbeitsplatz. Im Zuge der Globalisierung mussten die Personalmanager zudem lernen, von den Märkten her zu denken. Ein umfassendes Human

Resource Management (HRM) entstand. Die Ressource Mensch wurde zum entscheidenden Produktionsfaktor im Kampf um Wettbewerbsfähigkeit und Marktanteile. Die Zeit der passiv-admini-

strativen Personalabteilungen war vorbei. Ihren Platz hatte das aktive, strategische HRM eingenommen, in dessen Mittelpunkt die möglichst wirtschaftliche Bereitstellung des unternehmensnotwendigen Mitarbeiterpotenzials stand.

Betrachtet man heute, was sich in den vergangenen 25 Jahren im globalen Wettbewerb geändert hat, stellt man fest, wie tiefgreifend die weltweite Arbeitsteilung auf Basis der Digitalisierung fortgeschritten ist. In einer hochgradig vernetzten und mit enormer Rechenkapazität ausgestatteten Welt hat jedes Individuum und jedes Unternehmen extrem „günstige Voraussetzungen, Neues zu entdecken, zu erfinden und dann gleich um den Globus zu verbreiten“ (Friedman 2007, 532). Wettbewerbsvorteile gehen in einem derartigen Umfeld schnell verloren. Auch die betriebliche Personalwirtschaft musste in diesem Zusammenhang erkennen, „dass die Wirklichkeit aus recht dünnem Material gebaut ist, keineswegs aus Beton oder Stein“ (de Shazer 1989, 130). Denn noch immer lag beziehungsweise liegt ihr Schwerpunkt vor allem auf der möglichst effizienten Bereitstellung von funktionalen Service- und Hygienefaktoren („Trans-

aktionen“) zwischen den am Wertschöpfungsprozess Beteiligten im Unternehmen.

AUS WISSEN WIRD WERTSCHÖPFUNG

In seinem 1997 erschienenen Buch „Human Resource Champions“ beschreibt Dave Ulrich, Professor an der Universität von Michigan, erstmals die Theorie der transformativen Personalarbeit. Er versucht, die Antwort auf die künftigen Schwerpunkte der unternehmerischen Personalarbeit zu geben: das Modell des HR Business Partnering. Ulrich geht davon aus, dass sich HR zu einer internen Unternehmensberatung wandeln wird, die das eigene Wissen konsequent in Wertschöpfung ummünzt – aufbauend auf den grundlegenden funktionalen Service- und Hygienefaktoren der Personalarbeit (Ulrich 1997). Ziel ist ein HRM, das als strategische Daueraufgabe Mehrwert schaffen soll, indem es sich konsequent auf unternehmerische Transformationsprozesse ausrichtet.

Im Ergebnis führt diese Sicht zu einem das gesamte Unternehmen umfassenden und alle Bereiche durchwebenden Bild von HR. Der Personaler als HR Business Partner ist der Sparringspartner der Unternehmensleitung ebenso wie der verantwortlichen funktionalen und fachlichen Führungskräfte. Diese Jobdefinition kommt letztlich einer Revolution des hergebrachten Arbeitsinhalts des Personalers, der für die Personalverwaltung, -betreuung, -beschaffung und -strategie unter der Prämisse der Geschäftspolitik zuständig zeichnete. Er soll selbst zum Mitgestalter des unternehmerischen Transformationspotenzials avancieren. Ulrich hatte damit die Grundlagen seines HR-Funktionsmodells, die sogenannten „drei Ulrich-Säulen“, gefunden.

Die erste Säule bilden die herkömmlichen Transaktionen wie Recruiting, Zielvorgabe und -überwachung, Einhaltung von Regeln und Gesetzen, Personalentwicklung und notwendige Personalanpassungen (HR als reines Transaktionsmanagement). Die zweite Säule umfasst die Umsetzung und Verarbeitung externer Schocks wie Konjunkturschwankungen oder Krisen (HR als Change Management). Dies führte zur Herausbildung „ausgewiesener und beinahe schon exklusiver

DER AUTOR



DR. REINHARD SCHARFF ▶
Geschäftsführer der
Personalberatung
Dr. Scharff + Eiberger in
Stuttgart



Experten für HRM-Spezialthemen“ (Clayton / Kern 2010, 57), die sich im Unternehmen als Center of Expertise vor allem mit Reaktionen auf Anforderungen von außen zu befassen hatten. Die dritte Säule schließlich beinhaltet alles das, was den HR Business Partner im Ulrich'schen Sinne ausmacht: die Entwicklung von Strategien durch HR als Mitgestalter des unternehmerischen Transformationspotenzi-

VIER ROLLEN IM ERWEITERTEN MODELL

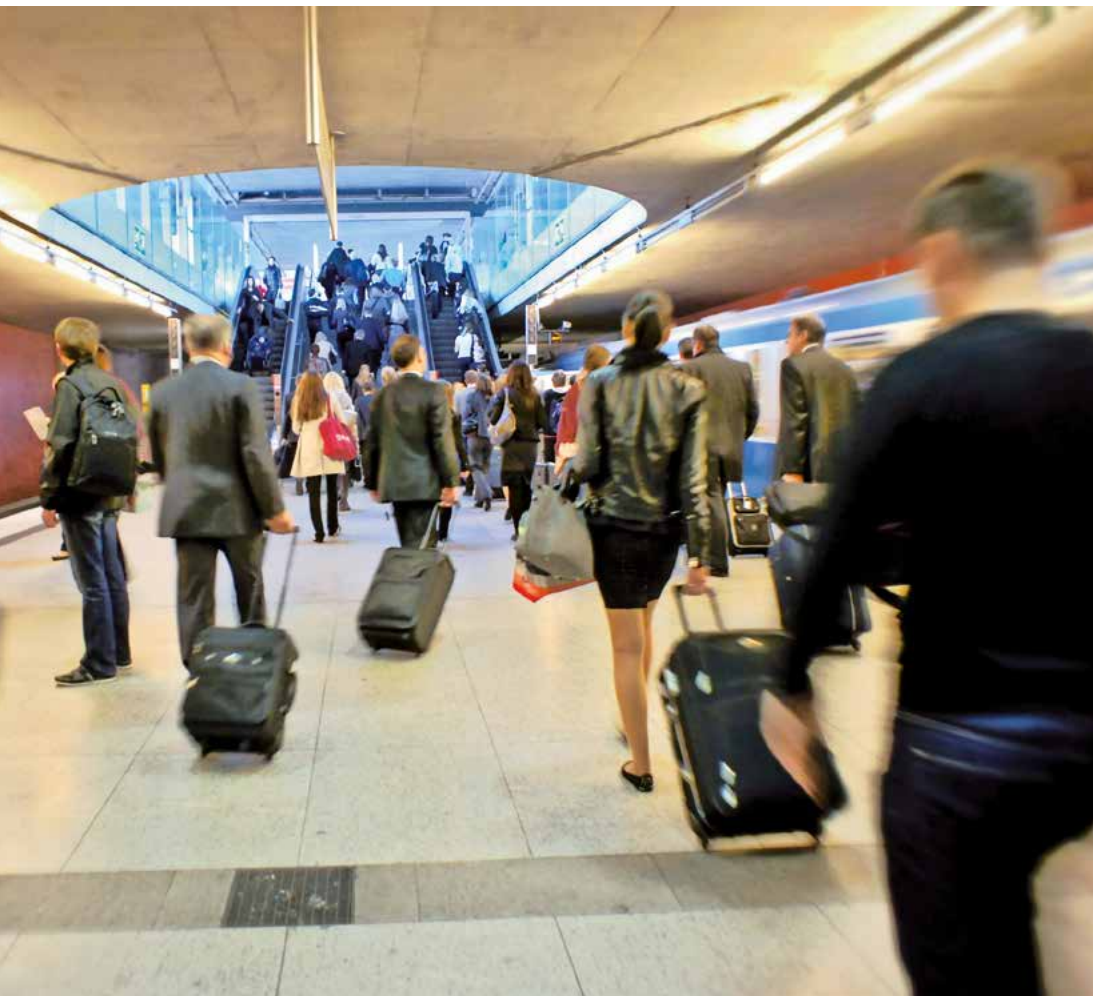
Ulrich selbst konstatierte relativ bald, dass das Drei-Säulen-Modell erhebliche Nachteile hat, da es Abgrenzungsunschärfen und eine Vermischung verschiedener Dimensionen beziehungsweise Ebenen des HR beinhaltet. Die Weiterentwicklung trägt der Tatsache Rechnung, dass sich HR

Der HR Business Partner wird hier als Inhaber von vier Rollen dargestellt, die die unterschiedlichen Schwerpunkte der Personalarbeit im Unternehmen repräsentieren: administrativer Experte, strategischer Partner, Veränderungsmanager und Beziehungsmanager. Der Fokus des sogenannten administrativen Experten liegt in der Personalverwaltung. Dazu zählen die effiziente Durchführung, Administration und Dokumentation der HR-Prozesse unter Einsatz eines HR-Informationssystem. Hinzu kommen die Niederschrift und Überwachung des unternehmensinternen Regelkanons für die Befolgung gesetzlicher Bestimmungen sowie ethischer und moralischer Standards („Compliance“). Nicht zuletzt werden hier Vergütungen und Nebenleistungen erarbeitet und umgesetzt.

Der strategische Partner im erweiterten Ulrich-Modell konzentriert sich darauf, alle HR-Aktivitäten auf die Unternehmensstrategie abzustimmen. Wichtig ist dafür der Blick auf die regionalen, nationalen und globalen Arbeitsmärkte. Das HR-Management versucht, künftige Entwicklungen zu antizipieren und aus den Unternehmensstrategien resultierende Anforderungen an die Mitarbeiterqualität und -quantität zu definieren.

Der Veränderungsmanager ist gefordert, den unaufhaltbaren Wandel mitzugestalten und möglichst friktionslos in das Unternehmen einzuweben. Es

gilt, die Leistungserbringung der Mitarbeiter durch systematische Leistungsbewertung auf allen Ebenen aufrechtzuerhalten und zu steuern. Außerdem ist hier die Personalbeschaffung angesiedelt. Der „Change Agent“ gestaltet den Organisationsaufbau ebenso, wie er die Befähigung der Mitar-



Die Ressource Mensch wurde zum entscheidenden Produktionsfaktor im Kampf um Wettbewerbsfähigkeit und Marktanteile.

als, das Talentmanagement, die Kreativitätsförderung, die individuelle Entwicklung der Mitarbeiter als Potenzialträger, sogenannte Machbarkeitsstudien und das HR-Informationssystem (HRIS) als MIS (Management-Informationssystem (vgl. Abb.).

in zwei Spannungsfeldern bewegt: zum einen dem organisatorisch-individuellen (Prozess-Mensch-Zusammenhang) und zum anderen dem strategisch-operativen. Das daraufhin erweiterte Ulrich-Modell gewinnt erheblich an logischer Stringenz und didaktischer Anschaulichkeit.

beiter lenkt, den Wandel im Unternehmen zu bewältigen (Aus- und Weiterbildung, Training und Personalentwicklung).

Im Spannungsfeld von Mensch und Betriebszweck residiert der „Employee Champion“, der Beziehungsmanager oder Mitarbeitercoach. Er ist erster Ansprechpartner für alle Mitarbeiterbelange. Im Mittelpunkt seiner Tätigkeit steht die Erhöhung der Leistungsfähigkeit und des Leistungswillens der Menschen im Unternehmen. Dieser Arbeitnehmer-Beziehungsexperte kümmert sich um die Regelung der Arbeitsverhältnisse im vertraglichen Bereich ebenso wie um gesetzliche, gesellschaftliche und unternehmensinterne Grundlagen von Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Belangen. Dort sind auch Sicherheits- und Unfallvermeidungsvorschriften angesiedelt sowie Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz (AGG) und Maßnahmen in Bezug auf Chancengleichheit, Minderheiten- und Jugendschutz.

AUF AUGENHÖHE MIT DEM TOPMANAGEMENT

In Ulrichs Business-Partner-Konzept wird das Personalwesen zu einer professionellen Dienstleistungseinheit, die sich auf wertstromanalytischer Basis im Rahmen eines umfassenden Stakeholder-Value-Ansatzes konsequent auf die Erwartungen und Erfordernisse ihrer externen und internen Kunden ausrichtet. In Ulrichs Worten: „Das Personalmanagement muss zum Business-Partner des Top-Managements werden – und einen Beitrag zur Wertschöpfung leisten.“ (Stienen 2012, 10)

Mit seinem Ansatz gebührt Ulrich mit Sicherheit das Verdienst, die Personalarbeit aus der Kostenecke herausgeführt und hin zur Frage, welchen Beitrag HR zur Unternehmensperformance leistet, entwickelt zu haben. Diese neue Sicht geht mit einem positiven Imagewechsel für HR einher. Da der Personaler in seiner Funktion als Business Partner mit wesentlich höherem ökonomi-

ischem Sachverstand ausgestattet sein muss und damit Entscheidungskompetenz in unternehmerischen Belangen gewinnt, wird er zum anerkannten Entscheider in allen HR-Belangen gegenüber Geschäftsführung und Führungskräften. Sein Stellenwert in der Unternehmensorganisation gewinnt erheblich an Gewicht.

Wie bei allen Darstellungen, die der Veranschaulichung komplexer Sachverhalte dienen, sind auch im Vier-Rollen-Modell Vereinfachungen enthalten, um die Übersichtlichkeit und Überschaubarkeit zu wahren (Vosburgh 2007). Außerdem lassen sich die mannigfachen Wechselwirkungen zwischen den einzelnen Handlungsfeldern von HR nur unvollkommen abbilden. Hinzu kommt die Tatsache, dass grundlegende Wertvorstellungen wie Moral und Ethik, Gleichbehandlungsgrundsätze und gelebte Beziehungsgeflechte zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmern mit allen Bereichen des Personalmanagements untrennbar verwoben sind.

Ein weiterer Kritikpunkt liegt in der statischen Betrachtung des Unternehmens als solches. Mit seinen Produkten im Wettbewerb durchläuft das Unternehmen in der Regel mehrere Phasen, die grob als Lebenszyklus beschrieben werden können und die im Zeitablauf dem HR unterschiedliche Aufgaben stellen. Zu denken ist auch an sich ändernde gesetzliche Regelungen, die das Unternehmen und damit das Personalwesen fordern (Mindestlöhne, AGG, Werksvertragsproblematik). So stellen sich zu manchen Zeiten Über- und Untergewichtungen der einzelnen Rollen ein, die stärkeres Engagement zum Beispiel im Change Management nach sich ziehen. Zu anderen Zeiten ist HR mehr danach gefragt, ausreichend Vertriebspersonal oder Mitarbeiter für das Qualitätswesen zu finden, was die administrativen Aufgaben stärker in den Fokus rücken würde.

LIMITIERENDE EXTERNE FAKTOREN

Auf einer höheren Ebene wird dann auch klar, dass HR beziehungsweise der

Business Partner, der sich der Transformation verschrieben hat, dort an die Grenzen des Modells stößt, wo zum Beispiel das Fehlen von Fachkräften ein limitierender Faktor ist. Unter solchen Vorzeichen wird das Wachstum des Unternehmens schwierig, wenn nicht sogar unmöglich. Der HR Business Partner kann zwar an internen Organisationsverbesserungen mitwirken, Aus- und Weiterbildungsanstrengungen verstärken und Fachkräfte aus dem Ausland anwerben. Er wird jedoch, genauso wenig wie die anderen Akteure in der Leitung des Unternehmens, derartigen strukturellen Verwerfungen viel an kurz- bis mittelfristigen Lösungen entgegensetzen können. Die ihm zur Verfügung stehenden Maßnahmen sind mit höheren Kosten und größerem Zeitbedarf verbunden, als das Unternehmen vielleicht imstande ist aufzubringen.

Gerade weil Ulrich dem HRM mannigfache, teils weit über die eigentliche Personalarbeit hinausgehende Aufgaben zuschreibt, könnte es dazu tendieren, zu wachsen und sich – mehr noch als heute – über den Headcount zu definieren. Dies führt möglicherweise in einem Bereich wie dem Personalwesen, der lange Jahre in vielen Unternehmen stiefmütterlich behandelt und ausschließlich unter Kostengesichtspunkten betrachtet wurde, dazu, dass seine Kosten exorbitant steigen und ein starker Rückschnitt notwendig erscheint. Auch dies ist eine ökonomische Schwachstelle im Ulrich-Ansatz.

Ebenso zutreffend könnte der Vorwurf sein, der sich aus der Tendenzaussage, das HRM müsse sich zum internen Unternehmensberater entwickeln, um seine transformatorischen Kapazitäten einzubringen, ergibt. Hier stellt sich die Frage, ob diese Idee zielführend ist, und zwar aus mehreren Gründen: Der Vorteil des externen Be-



raters ist es ja gerade, dass er sich nicht im selben Problemumfeld wie das Unternehmen bewegt und deshalb nicht „betriebsblind“ ist, sondern Problemlösungen aus anderen Blickwinkeln ableiten kann. Auch ist der externe Berater nicht im Unternehmen über Beziehungsgeflechte eingebun-

Ganz abgesehen von einem weiteren Schwachpunkt, den allerdings Ulrich bereits selbst – zumindest teilweise – vorweggenommen hat (Ulrich 2010): die Tatsache unbedingter Wirtschaftlichkeit aller unternehmerischen Tatbestände. Es sei die Herausforderung in den (HR-)Verwal-

onssysteme und den Einkauf von Beratungsleistungen. Ineffiziente Eigenleistungen bedeuten in der Regel Wettbewerbsnachteile, da die höheren Kosten in den seltensten Fällen an die Kunden weitergegeben werden können.

Als ein anderer Schwachpunkt deutet sich an, dass die hierarchischen Ebenen des HR zum Großteil ausgeblendet bleiben. Im Bereich des Arbeitsdirektors oder eines Gesamtpersonalverantwortlichen für alle Standorte sind natürlich mehr Anteile strategischer Partnerschaft oder an Change Management angesiedelt als bei einem Personalreferenten, der aufgrund seiner limitierten Ausbildung nicht zum Sparringspartner der Linien- oder Fachführungskräfte taugt. Dies kommt im Ulrich-Modell nur am Rande zur Sprache, obschon er sich dieser Brüche sehr wohl bewusst ist. Er spricht in diesem Zusammenhang davon, dass eben alle im HR Business Partner sind und es „keinen Sinn [mache], die einen gegen die anderen auszuspielen“, was ihre Arbeitsinhalte oder ihren hierarchischen Status anbelange (Ulrich 2010).



Betrachtet man heute, was sich in den vergangenen 25 Jahren im globalen Wettbewerb geändert hat, stellt man fest, wie tiefgreifend die weltweite Arbeitsteilung auf Basis der Digitalisierung fortgeschritten ist.

den, die harte, aber notwendige Umstrukturierungs- oder Neuausrichtungsmaßnahmen manches Mal zumindest erschweren. Die zu große Nähe eines internen Unternehmensberaters könnte hinderlich sein, wenn nicht gar gefährlich in Bezug auf die oft geforderte Schnelligkeit der Umsetzung von Maßnahmen. Es stellt sich zudem die Frage, ob eine interne Beratung die vielfältigen Trends und Entwicklungen außerhalb des Unternehmens überhaupt erfassen, verarbeiten und in Transformationsgewinne ummünzen kann, angesichts der Tatsache, dass sie stark in das operative Tageschäft eingebunden ist.

tungstätigkeiten, diese immer effizienter zu erledigen. Das stimmt sicher, aber es ist hinzuzufügen, dass dies nicht nur im reinen HR-Verwaltungsbereich gilt, sondern generell im HR. Beispielsweise sollte im Modell klar artikuliert werden, dass immer die Entscheidung des Make-or-Buy zwingend hinter allen unternehmerischen Personalmaßnahmen steht – was nicht zum unabdingbaren Kern unternehmensnotwendigen Wissens und ebensolcher Abläufe gezählt wird, kann und muss kostengünstig outgesourct werden. Dies betrifft das Recruiting, die Lohn- und Gehaltsabrechnung genauso wie die HR-Informati-

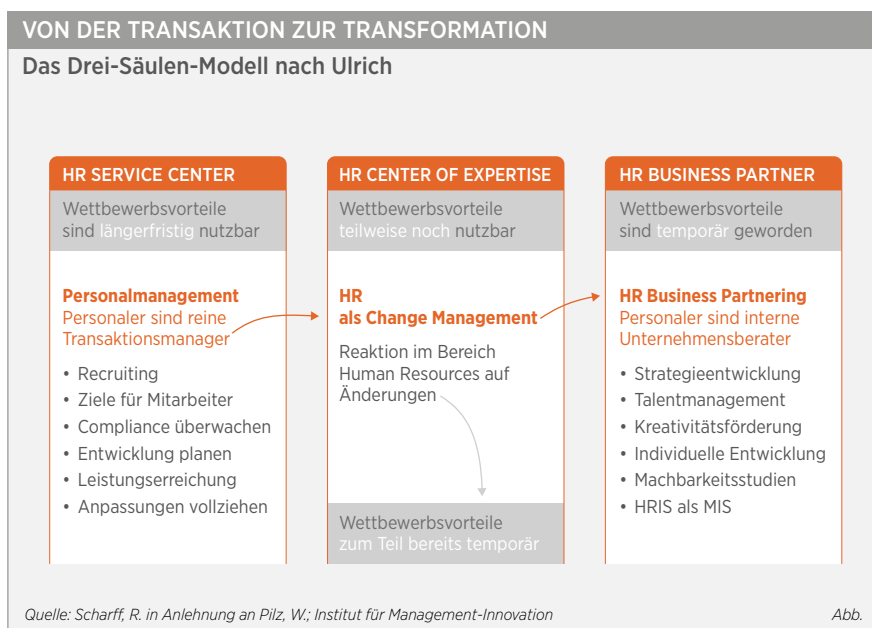
IDEE DER HUMAN RESOURCES SCORECARD

Natürlich wurde in Weiterentwicklungen und Konkretisierungen versucht, einige der Schwächen des Modells zu beheben und damit eine bessere Passung auf die unternehmerische Realität zu erreichen. Dabei konzentrierte sich der Fokus relativ früh darauf, dass das HR Business Partnering sich messen lassen muss – und zwar an der organisatorischen Effizienz, gemessen in sogenannten Business Outcomes, die das HR Business Partnering signifikant erhöhen können müsste. Hier sind die Personaler gefordert,

geeignete Messmethoden zu entwickeln und damit nicht nur die Effizienz des Personalwesens im engeren Sinne zu steigern, sondern die Gesamtperformance des Unternehmens in Form von Marktanteilen oder Kundenzufriedenheit. Zu denken ist an den Einsatz einer von der Balanced Scorecard abgeleiteten Human Resources Scorecard zur Messung des Erfolgs des HR Business Partnering (Stotz 2007, 200 ff.).

Natürlich bedarf es hierzu nicht zuletzt einer erheblich veränderten Ausbildung der Personalreferenten. Waren sie früher Dienstleister und Zuarbeiter im Sinne der Ressourcenbereitstellung im neutralen Beschaffungskanon, so müssen sie in einer Business-Partnering-getriebenen HR direkte organisatorische Ansprechpartner mit angemessenen strategischen und betriebswirtschaftlichen Kenntnissen und Erfahrungen

perfekten Business Partner zeigt, wie umfassend das Kompetenzprofil dieser Menschen sein müsste, um alle Anforderungen zu erfüllen. Es reicht vom General Management bis zur Berater- und Coaching-Kompetenz und von der Weitsichtigkeit bis zur Selbstbegrenzung. Erfüllen können wird diese teils widersprüchliche, teils konträre Multitalentaufzählung kaum jemand in einer Person. Es wird also bei der Auswahl der HR Business Partner immer darum gehen müssen, Kompromisse einzugehen. Diese Varianz limitiert die Umsetzung eines „perfekten“ HR Business Partnering.



Die Bestrebungen, die Arbeit des HR Business Partner messbar zu machen, entspringen natürlich auch einem weiteren Problem in der betrieblichen Umsetzung, dem der Akzeptanz der Personalabteilungen als Business Partner. Das neue Rollenverständnis stößt auf Widerstand in der etablierten Organisations- und Machtbalance der Unternehmen. Je mehr sich HR strategisch betätigt und Verantwortung für das gesamte Unternehmen übernimmt, desto mehr kollidiert es mit dem Machtanspruch und der bisher klar festgelegten Verantwortlichkeit der Matrixverantwortlichen. Dem kann nur entgegengewirkt werden, wenn dem HR Business Partnering klare Festlegungen bezüglich Verantwortlichkeiten und Entscheidungskompetenzen im Organigramm zuerkannt werden.

sein. Dies umfasst gute Kenntnisse des Business ihres Unternehmens ebenso wie „Kenntnisse über Marktsituation... Unternehmensportfolio... und Unternehmensprozesse“ (Stienen 2012, 12), ansonsten wird ihnen die Akzeptanz in der Linie, aber auch in der Fachabteilung fehlen. Sehr gefragt sind bei den persönlichen Eigenschaften des HR Business Partner nach wie vor vorzügliche personalpolitische und juristische Kenntnisse wie auch Glaubwürdigkeit, Teamfähigkeit und Lebenserfahrung (Görtz / Lohmann 2011, 13).

Claßen / Kern (2010) sprechen an dieser Stelle ein weiteres Problem an: die Vielfältigkeit der Anforderungen an die Persönlichkeit des HR Partner. Eine Auflistung von insgesamt 14 Eigenschaften des

In vielen untersuchten Unternehmen ist ein Problem festzustellen, das ich mit mangelndem Strategiebewusstsein und Fixierung auf das Tagesgeschäft umschreiben möchte. Schaut man sich die Zusammenarbeit der Fachbereiche und der Personalabteilungen genauer an, so erkennt man, dass en passant im Tagesgeschäft – quasi nebenher – über grundsätzliche personalpolitische Herausforderungen wie Restrukturierung, strategische Personalplanung und Talentmanagement, Demografie, Globalisierung und Kostendruck gesprochen werden muss, weil es in den meisten Unternehmen keine institutionalisierte HR-Strategie-Denkfabrik gibt. HR und Fachabteilungen versinken regelmäßig im Tagesgeschäft und sind damit im Endeffekt Getriebene des Wandels, statt diesen aktiv gestalten zu können.

SYNTHESE AUS „ALT“ UND „NEU“

Der Ansatz des HR Business Partnering besitzt den Charme einer geeigneten Antwort auf die Frage: Wo steht das HRM heute? Dies ist nicht zuletzt der Tatsache geschuldet, dass es Ulrich in seinem Modell verstanden hat, alle bisherigen HR-Ansätze zu vereinen und mit einem weiteren anzureichern, dem des HR Champion. Zugleich aber ist dies auch die große Schwäche des Modells: Es ist allumfassend und

stellt keinen Paradigmenwechsel im klassischen Sinne dar. Das HR Business Partnering ist vielmehr eine Synthese, es bewahrt das „Alte“ und fügt diesem „Neues“ hinzu, da HR auch in seiner Ausprägung als Business Partnering die personalerischen Grundfunktionen exzellent beherrschen und operativ bereitstellen können muss. Und HR muss zugleich, trotz aller Schwächen und Umsetzungsprobleme, transformatorische Kraft sein, die das Unternehmen, seine Führungskräfte, die Mitarbeiter und die Märkte mit- und weiterentwickelt im Hinblick auf die Herausforderungen der Zukunft.

Dave Ulrich gebührt das unschätzbare Verdienst, durch seine theoretische Vorarbeit dem unternehmerischen HR das Tor in eine neue Wirklichkeit aufgestoßen zu

haben, an der HR wachsen muss und wachsen kann. Die Entwicklung in Richtung HR Business Partnering wird weitergehen, aufzuhalten ist sie nicht mehr. Auch wenn revolutionäre Schritte eher unwahrscheinlich sind, so sind doch schrittweise Verbesserungen in Bezug auf die Schaffung von Mehrwert durch zunehmend leistungsfähigere HR Business Partner bereits heute sichtbar. Diese werden sich mit zunehmender Leistungsfähigkeit und Güte der handelnden Personen im HR Business Partnering noch wesentlich verstärken. ●

Literatur

- Claßen, M. / Kern, D. (2010): HR Business Partner. Die Spielmacher des Personalmanagements, Köln
- De Shazer, S. (1989): Der Dreh, Heidelberg

Friedman, T. L. (2007): Die Welt ist flach. Globalisierung des 21. Jahrhunderts, Frankfurt/M.

Görtz, E. / Lohmann, T. (2011): Personalmanagement im Wandel. Eine Untersuchung zum HR-Businesspartner-Modell; www.pwc.de/de_DE/de/prozessoptimierung/assets/Studie-HR-Businesspartner-V07-DRUCK.pdf (Stand: 8.9.2015)

Stienen, C. (2012): HR-Business Partner: Mehrwert für das Unternehmen, in: HR Consulting Review, 1, 10–14

Stotz, W. (2007): Employee Relationship Management. Der Weg zu engagierten und effizienten Mitarbeitern, München

Ulrich, D. (2010): Kann Business Partner nicht mehr hören, in: Haufe Online Redaktion; http://www.haufe.de/personal/hr-management/dave-ulrich-kann-business-partner-nicht-mehr-hoeren_80_69794.html (Stand: 8.9.2015)

Ulrich, D. (1997): Human Resource Champions, Boston, MA

Vosburgh, R. M. (2007): The Evolution of HR: Developing HR as an Internal Consulting Organization, in: Human Resource Planning, 30 (3), 11–23

Die Stuttgarter bAV-Lösungen.

Präzision macht den Unterschied.

Hightech-Lösungen vom Spezialisten für betriebliche Altersvorsorge.

- Hilfestellung in Form von Musterunterlagen
- Ausgezeichnete Finanzstärke mit exzellenten Finanz- und Unternehmenskennzahlen
- Hohe bAV-Kompetenz – unabhängig bestätigt
- Kundenfreundliche Rechtsform „Versicherungsverein auf Gegenseitigkeit“

www.stuttgarter.de

INSTITUT
für Vorsorge und Finanzplanung

Stuttgarter Lebensversicherung a.G.
bAV-Kompetenz

Rating: 10/2014 www.hfp.de

Die Stuttgarter bAV
PRÄZISION
für Ihr Unternehmen

Zukunft machen wir aus Tradition.

Die Stuttgarter
Der Vorsorgeversicherer