

# Moderne HR Strukturen: Business Partner2.0

---

Erkenntnisse aus einem Lernprojekt

Hans-Jürgen Krieg

HR-Trends der Zukunft - Business meets Science  
Pforzheim, 8. November 2011



# Inhalte des Vortrags

- Das Lernprojekt und seine Ziele
- Die Ziele der HR Transformation
- Das Rollenmodell
- Das Organisationsmodell
- Die Erkenntnisse aus Interviews und Workshops
- Die Problemzonen
- Die Lösungs- und Gestaltungsansätze

# Das Lernprojekt und seine Ziele

## Ausgangspunkt des Lernprojekts:

- Ausgangspunkt des Lernprojekts ist das 2009 erschienene Buch
- Geführt wurden über 25 Interviews mit Personalchefs, bzw. Verantwortlichen für die HR Transformation + Folgeworkshops zu den Erkenntnissen der Interviews und Unterschieden in den HR Geschäftsmodellen



## Die Ziele:

- Die Kernaussagen des Buches analysieren und Entwicklungslinien des Modells „HR Business Partner“ identifizieren
- Formulierung von Arbeitsthesen und Erkenntniszielen
- Die Inhalte durch Interviews und Workshops an der Realität in den Unternehmen spiegeln
- Probleme identifizieren, eine Struktur für die weitere Forschung festlegen
- Erste Lösungs- und Gestaltungsansätze aufzeigen

# Die Ziele der HR Transformation

Nicht die Effizienzziele allein stehen im Vordergrund, sondern der Blick nach „Außen“ und die Erzielung von strategischen Wertbeiträgen zur Weiterentwicklung des Unternehmens

**Was macht den Business Erfolg aus?**

**Was sind die kritischen Erfolgsfaktoren der Organisation?**

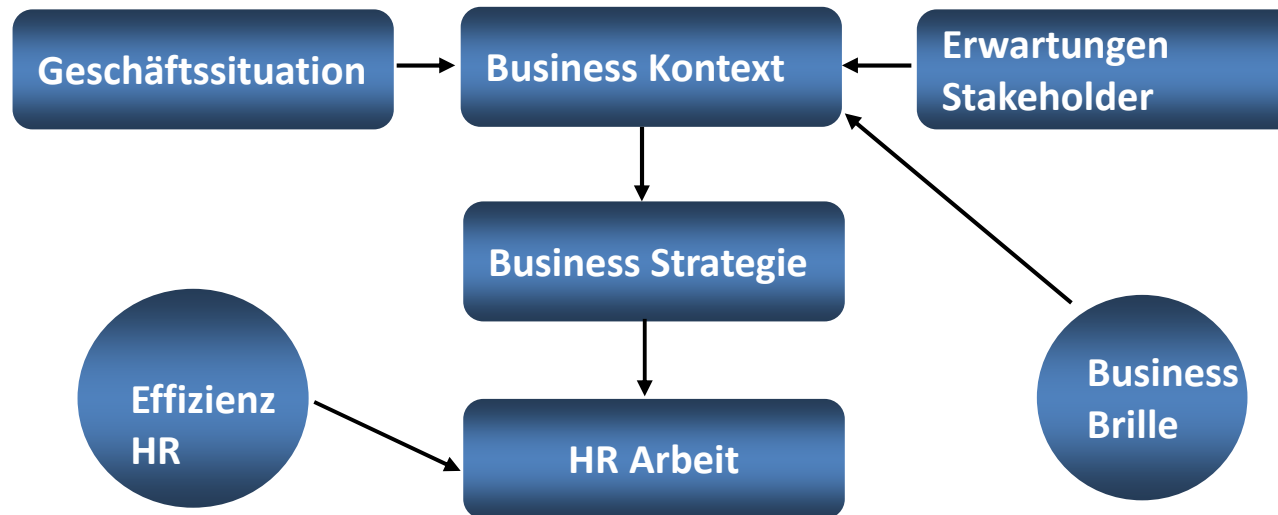
**Wie kann HR diese kritischen Erfolgsfaktoren ausbauen?**

**Welche Wertbeiträge können gegenüber Stakeholdern geliefert werden, um die kritischen Erfolgsfaktoren auszubauen?**

Effizienzziele sind der Hebel um die Neuausrichtung in Gang zu bringen

# Die Ziele der HR Transformation

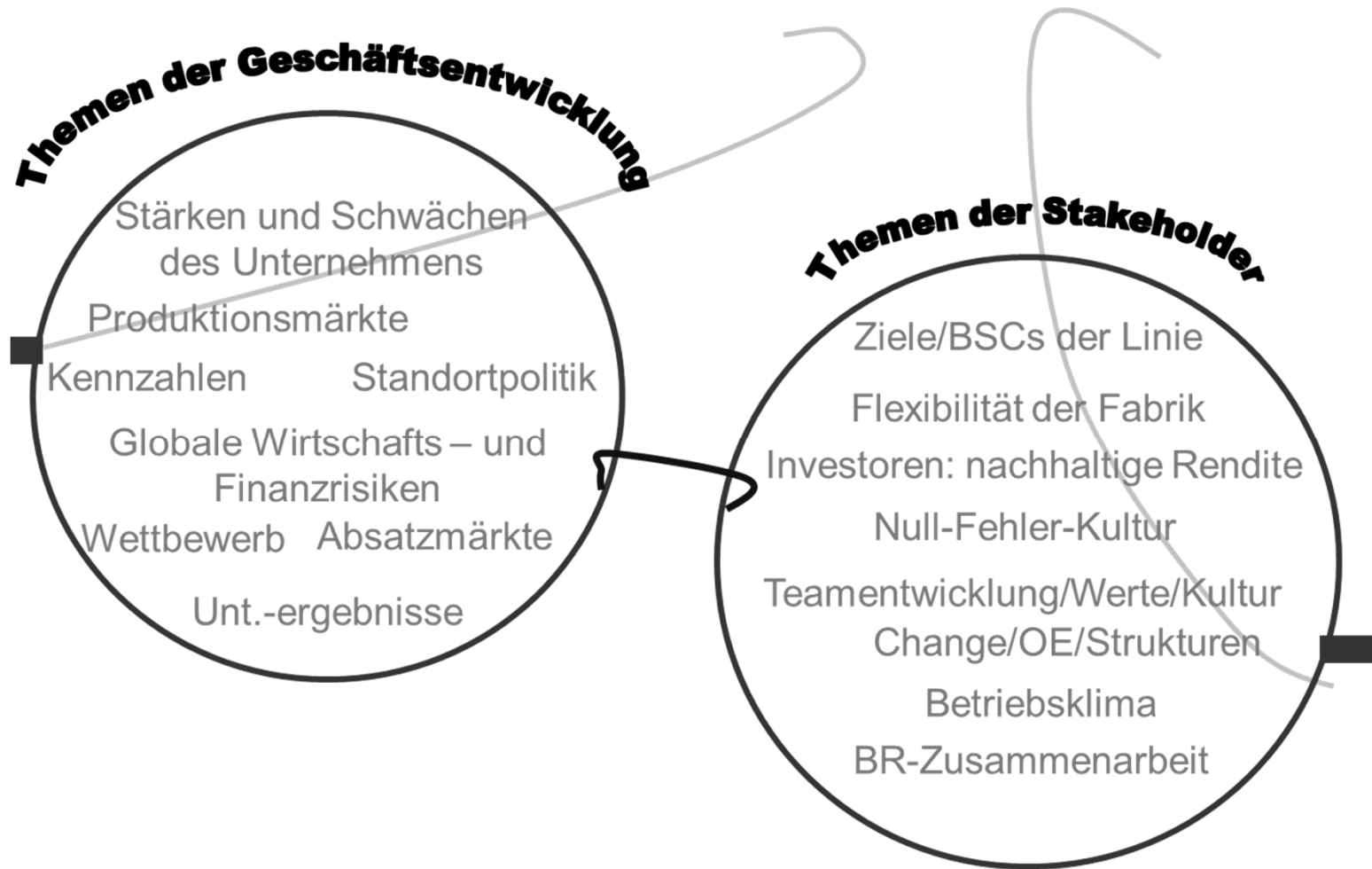
Was bedeutet es, die Strategien an der Geschäftsentwicklung und den Stakeholdern auszurichten?



- Traditionelles HR-Management fokussiert auf die Effizienz der HR-Arbeit und gestaltet die HR-Führung oder HR-Praxis neu.
- Aber: Die HR-Neuausrichtung beginnt beim Verstehen des geschäftlichen Umfelds, in dem das Business läuft. Der Fokus richtet sich auf die Effektivität der HR-Arbeit.

# Die Ziele der HR Transformation

Ein Beispiel zur HR Business Brille



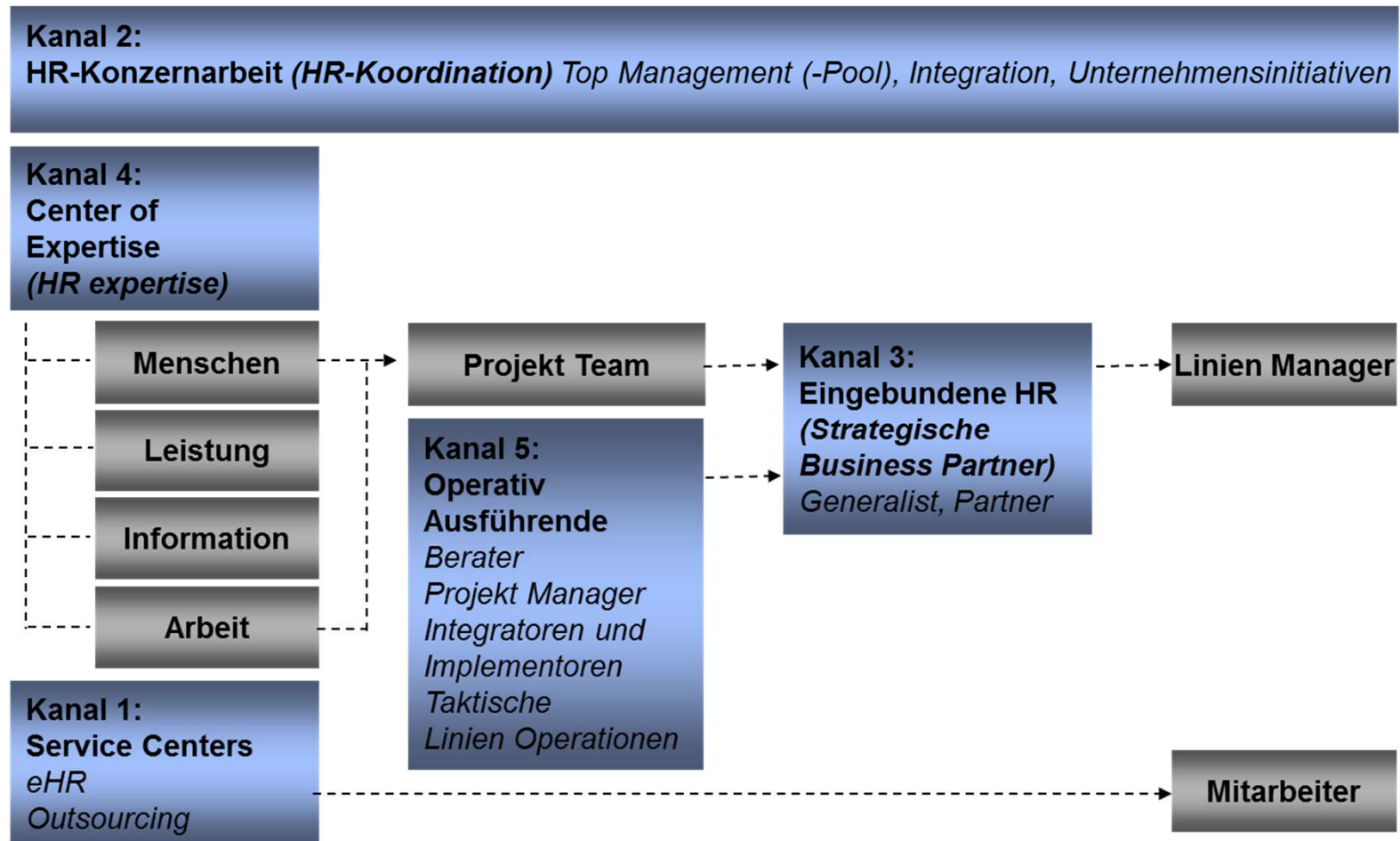
# Das Rollenmodell

## Weiterentwicklung von HR-Rollen

Um 2000	Um 2010	Weiterentwicklung des HR-Verständnisses
<b>Employee Champion</b>	<b>Empl. Advocate HC-Developer</b>	Mitarbeiter werden für Organisationen zunehmend erfolgskritisch. Human Capital Entwickler machen Mitarbeiter für die Zukunft fit.
<b>Administrative Expert</b>	<b>Functional Expert</b>	HR-Praktiken sind wichtig für den HR-Wertbeitrag. Einige erweitern die funktionale Expertenrolle durch die Verwaltungseffizienz, andere durch Richtlinien, Anleitungen und Interventionen
<b>Change Agent</b>	<b>Strategic Partner</b>	Der „Strategische Partner“ hat viele Dimensionen: Businessexperte, Change Agent, Wissensmanager, Berater. Der Change Agent repräsentiert nur einen Teil der Rolle eines „Strategischen Partners“.
<b>Strategic Partner</b>	<b>Strategic Partner</b>	Die Sichtweise ist ausgeweitet worden, um die Dimensionen zu umfassen, die früher dem Change Agent und dem Strategischen Partner zu geordnet wurden (siehe oben).
	<b>Leader</b>	Obige Rollenbeschreibungen gleichen bereits Führungsrollen. Weiterhin sind die HR-Funktionen zu führen, die Unternehmensführung zu unterstützen und die HR-Community zu beobachten.

# Das Organisationsmodell

## Weiterentwicklung des Organisationsmodells





# Die Erkenntnisse aus Interviews und Workshops

## Tendenzaussagen zum Modell (1)

**Die HR-Strategie muss sich an der Geschäftsstrategie und dem Bedarf der Stakeholder orientieren. Insofern bilden die Geschäftssituation und die Erwartungen der Stakeholder auch die Grundlage einer HR Transformation.**

- Einzelstimmen:
  - Das ist doch selbstverständlich.
  - Wir sind letztlich „follower“.
- Mehrheitlich:
  - Es muss auch berücksichtigt werden, dass die Erwartungen der Stakeholder durchaus unterschiedlich sein können.
  - Eine lineare Orientierung an „wir liefern, was bestellt wird“ berücksichtigt zu wenig, dass HR etwas „Eigenes“ und „Spezifisches“ einbringen kann.

# Die Erkenntnisse aus Interviews und Workshops

## Tendenzaussagen zum Modell (2)

**Ohne dass Strategiearbeit von administrativer, operationaler Arbeit getrennt wird, wird keines von beidem richtig funktionieren.**

- Einzelstimmen:
  - Richtig! HR verliert sich sonst in operativer Arbeit!
- Mehrheitlich:
  - Das Gegenteil ist der Fall: beides geht Hand in Hand – eine strikte Trennung ist nicht praxistauglich. Dies gilt für alle Ebenen, selbst für die Top-HR-Ebene, z.B. im Recruiting von Executives.
  - Voraussetzung für eine Strategiearbeit ist eine gute operative HR Arbeit, eine hohe Standardisierung von Prozessen und ein neues Zusammenspiel innerhalb der HR-Organisation.

# Die Erkenntnisse aus Interviews und Workshops

## Tendenzaussagen zum Modell (3)

### **Fünf Verantwortlichkeiten repräsentieren im neuen HR-Delivery-Model „Kanäle“ oder Wege, HR-Arbeit zu tun. (früher: „Drei-Säulen-Modell“)**

- Service Centers: geprägt durch eHR und/oder Outsourcing
  - HR Konzernarbeit: Strategieumsetzung des CEO, Vermittlerrolle
  - Eingebundene HR: Strategische HR Business Partner + Change-Agents
  - Center of Expertise: „interne Beratungsfirmen“
  - Operativ Ausführende (Präferenz Ulrichs: Interdisziplinäres Team)
- 
- Einzelstimmen:
    - Ja! Das Modell ist vollständiger. HR Konzernarbeit ist wichtig!
  
  - Mehrheitlich:
    - Muss auf die Bedingungen des Unternehmens zugeschnitten sein – mit einem 3 Säulen Modell als Denkmodell kommen wir eigentlich besser zurecht.
    - Die Center of Expertise (CoE/CoC) haben i.d.R. klare Gouvernance – Funktion und sind zentral angesiedelt – als Teil des Corporate Center

# Die Erkenntnisse aus Interviews und Workshops

## Tendenzaussagen zur Praxis (1)

### Anlass der Transformation – Business Case

- Die Optimierung der Prozesse und Strukturen sind *nicht* in Hinblick auf ein „strategisches“ HR Verständnis durchgeführt worden, sondern aus schlichten **Kosten- und Effizienzgründen** und der Verbesserung in der Qualität der HR-Arbeit.
- Effizienzergebnisse haben aber auch ihr Gutes: Sie sind der Hebel für den Transformationsprozess für denjenigen, der mehr erreichen will.

### Rollenprofile

- Klare Rollenprofile im Sinne **AKV – Aufgaben/Kompetenzen/Verantwortlichkeiten** sind enorm wichtig. Häufig wurde hier nicht die genügende Sorgfalt gezeigt.
- Der Strategische HR Business Partner wird im unterschiedlichen Maße operativ entlastet – er trägt aber die **Verantwortung für die operative Umsetzung/Koordination** strategischer Maßnahmen.
- Ausschließlich die CoC sind für **die Produktentwicklung** verantwortlich. Die „Produkt denke“ ist aber bei HR nicht ausgeprägt. Sie wird (noch) selten von den Strategischen HR Business Partnern beeinflusst.

# Die Erkenntnisse aus Interviews und Workshops

## Tendenzaussagen zur Praxis (2)

### **Ausfüllen der Rolle HR Business Partner**

- HRler fühlen sich „unter Druck“: trotz Standardisierung immer noch viel operative Arbeit – dies bietet auch einen „**Rückzugsraum**“ für **unsichere HR BP**
- Dort, wo die Strukturen so angelegt sind, dass strategische Wertbeiträge möglich wären, erfüllt der HR BP persönlich nicht immer die Ansprüche: **Qualifikation + Persönlichkeit**

### **Unterschiedlich empfundene Wertigkeiten**

- Standardisierung, self service und Zentralisierung werden als „**Bedeutungsverlust**“ empfunden
- SSC-Tätigkeiten sind weniger wert als HR BP - Tätigkeiten

# Die Erkenntnisse aus Interviews und Workshops

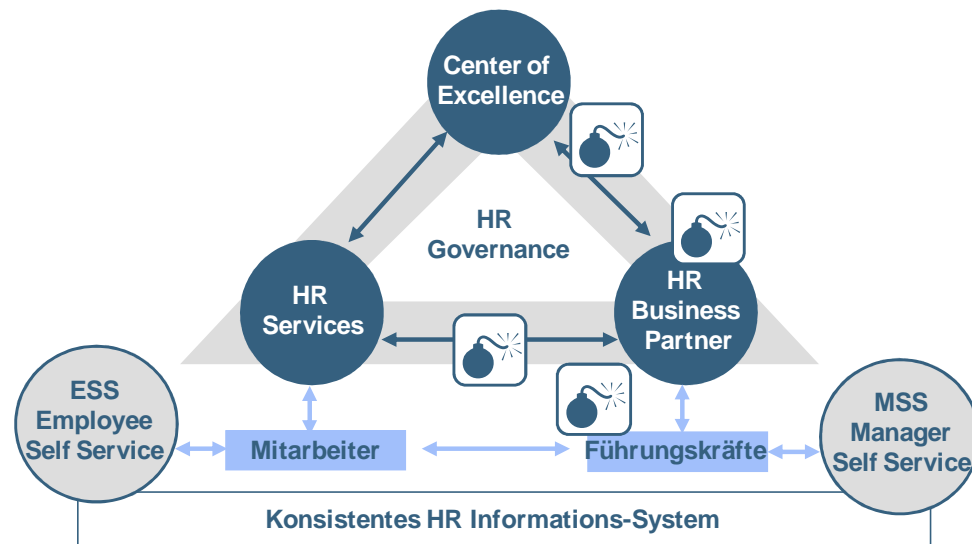
## Tendenzaussagen zur Praxis (3)

### Probleme im Zusammenspiel und in der Akzeptanz

- Probleme im Zusammenspiel **SSC – CoC und BP** resultieren aus mangelnder Klärung von **Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten**, an der erlebten mangelnden **Wertschätzung** einzelner Funktionen und einem **schlechtem Nahtstellenmanagement**.
- Probleme im Zusammenspiel **HR und Linie** aufgrund tradierter Verhaltensmuster: von HR werden nur Dienstleistungen gefordert, andererseits fühlt sich HR in Dienstleistungsrolle wohl. Aber auch: **nicht komfortable Self Services** und das Empfinden der Linie, dass **Personalaufgaben auf sie abgewälzt** werden.
- Es bestehen Unsicherheiten hinsichtlich der **Akzeptanz des neuen Modells bei den Mitarbeitern** und damit verbundenen Auswirkungen.

# Die Problemzonen

## Die wichtigsten Baustellen im Überblick



- Aufgaben, Zuständigkeiten, Schnittstellen und Prozessverantwortlichkeiten
- Standardisierung, Governance (insbes. im internationalem Rahmen)
- Qualifikation und Persönlichkeit des HR Business Partners
- Zusammenspiel der HR-Bereiche, empfundene Wertigkeiten
- Tradierte Verhaltensmuster (mind set)
  - ➔ reaktive HR-Bereiche
  - ➔ Linie beansprucht nur Dienstleistungen auf Anforderung

# Lösungs- und Gestaltungsansätze

## Lösungsansätze für wichtige Baustellen

- Eine Grundsatzentscheidung im Top-Management und Unterstützung aus dem Top-Management ist wichtig.
- Prozessanalyse und -optimierung, saubere Prozessverantwortlichkeiten *vor* Neustrukturierung
- Feinarbeit an den Rollenprofilen und Förderung der HR BP durch entsprechende PE-Maßnahmen (z.B. Einbezug in interne Consulting-Projekte), spätestens zu Beginn des Veränderungsprozesses
- Einbezug der Stakeholder (z.B: durch Workshops) in der Frühphase des Veränderungsprozesses
- Nahtstellen-Workshops zur Optimierung des Zusammenspiels
- Abgestimmtes Auftreten der HR Bereiche bei der Linie
- Integration der HR BP in die Kommunikations- und Entscheidungswege der Linie, Einspielen von HR-Sichtweisen und Ideen



# Lösungs- und Gestaltungsansätze

## Und der Business Partner 2.1 ???

- Es wird nicht **das** Business Partner Modell 2.1 geben. Dazu sind die Organisationen zu unterschiedlich, mit ganz unterschiedlichen Gestaltungsmöglichkeiten.
- Ausgangspunkt ist aber das 3-Säulen-Modell – mit Variationen
- Beispiel eines Unternehmens mit mehreren regionalen Produktionsstätten:
  - Ein Corporate Center: HR Strategie, Governance/Steuerung/Controlling + fachliche CoC
  - Ein zentrales Recruiting Center
  - Ein SSC als Beratungszentrum an mehreren Standorten (entspr. Regionalcluster)
  - Regionalcluster mit „operativen HR BP“ (neu: „HR Manager“)
  - Global tätige „Strategische HR Business Partner“ in den Business Units mit einem Team von 1-2 HR Partner BU + Assistenz; diese sind voll in die BU integriert;
  - Ein Exekutiv-Komitee mit allen HR-Playern, welches die Personalarbeit im Konzern steuert



**VIELEN DANK**