

Anleitung zum easy business partnering



Hans-Joachim Freyberg & Hans-Jürgen Krieg
Strategie-Wirkstatt

März 2012

7 Brücken – 7 Erfolgsfaktoren

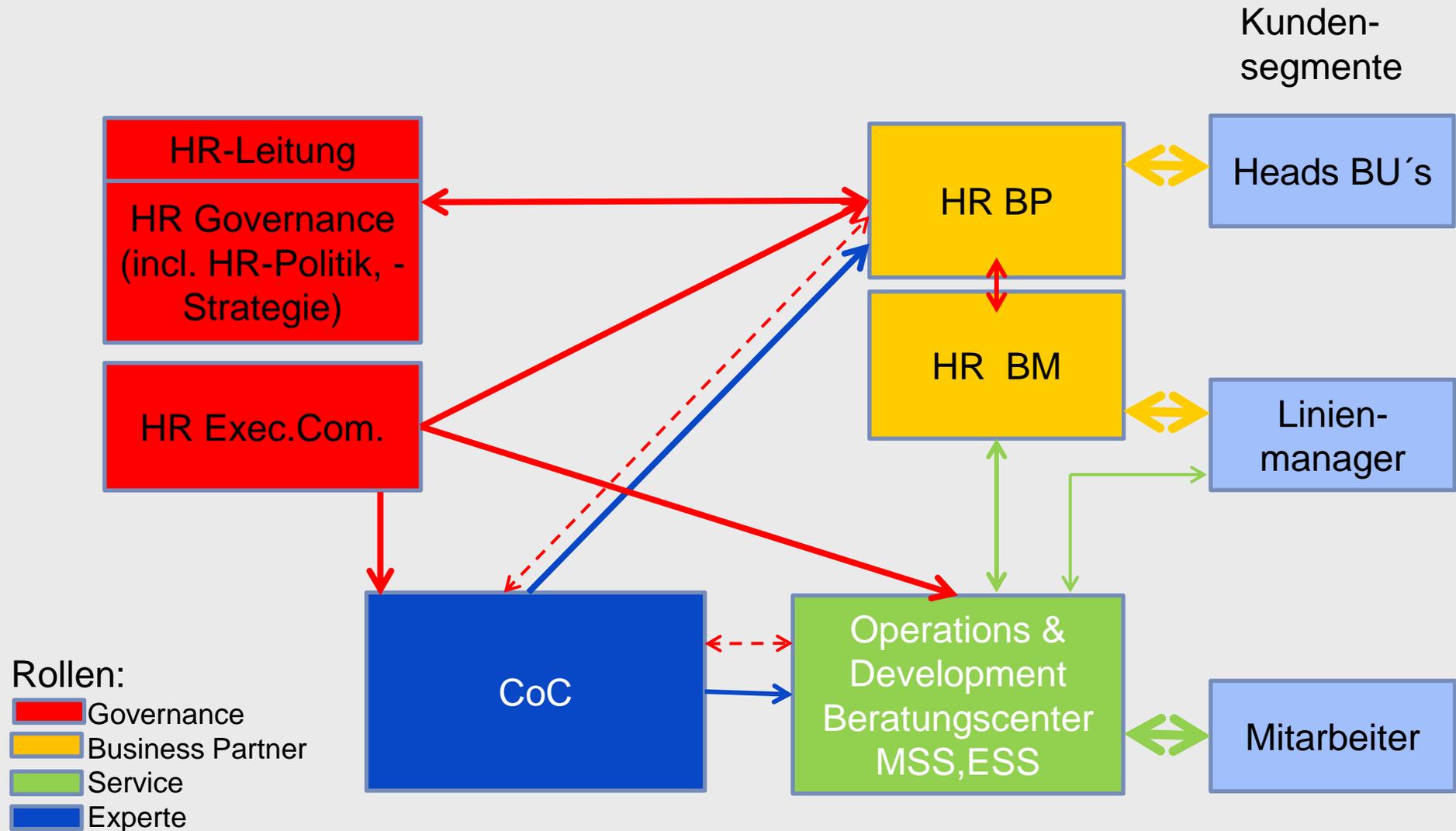
- 1. Hole das OK von der Geschäftsführung und binde sie in die Kommunikation ein, Sorge für Management Attention in die Organisation hinein.**
- 2. Vermeide ausufernde Diskussionen zum Modell von Dave Ulrich – orientiere Dich am erweiterten Grundmodell (Modell: Anlage 1).**
- 3. Behalte die Zielsetzungen im Auge – es geht um Effizienzziele, Effektivität und Qualität (Formel: Anlage 2).**
- 4. Investiere in die Prozessoptimierung in HR-Teams, mit der Linie und mit IT – idealerweise bevor die Strukturen fest gezurt werden. Sorge für einfache und anwenderfreundliche Self-Services.**
- 5. Überprüfe das HR Geschäftsmodell (z.B. mit dem CANVAS-Modell: Anlage 3). Führe für neue Produkte einen Produktentwicklungs-Prozess ein – evaluiere bereits bestehende Produkte.**
- 6. Mache die BP schlau – stärke sie im Verständnis vom Geschäft, schärfe den strategischen Blick in der alltäglichen Arbeit, gebe ihnen einfache aber mächtige Tools an die Hand (Tools: Anlage 4),**
- 7. Sorge für eine neue Qualität in der Zusammenarbeit mit der Linie: Integriere die HR Business Partner in die Regelkommunikation der Linie. Qualifiziere die Führungskräfte in ihrer Rolle (Die Führungsbrille: Anlage 5).**

Anlage 1: Das erweiterte Grundmodell

Annahmen:

- Es gibt vier Rollen in HR: die „klassischen“ Rollen nach dem Drei-Säulen-Modell von Dave Ulrich mit Business Partnern, Services, Experten **und** eine Governance-Rolle.
- Die Business Partner Rolle wird gesplittet in eine mehr strategische Rolle (organisatorisch auf GF-Ebene oder in GF-Nähe) und eine eher operative Rolle (Sparingspartner der Linie).
- Die Servicerolle beinhaltet die Beratung von Mitarbeitern und – soweit es Standardprozesse und Self-Service betrifft – auch von Führungskräfte, sowie die Administration und weitere Dienstleistungen, wie z.B. im Recruiting oder Training.
- Durch die Expertenrolle erfolgt die Produktentwicklung.
- Die Governance-Rolle beinhaltet die Führung- und Steuerung der HR-Funktionen, die Strategieentwicklung, Personalpolitik und Wahrnehmung von strategischen Aufgaben zum Nutzen des Gesamtunternehmens.

Anlage 1: Strukturbeispiel für die Rollenwahrnehmung



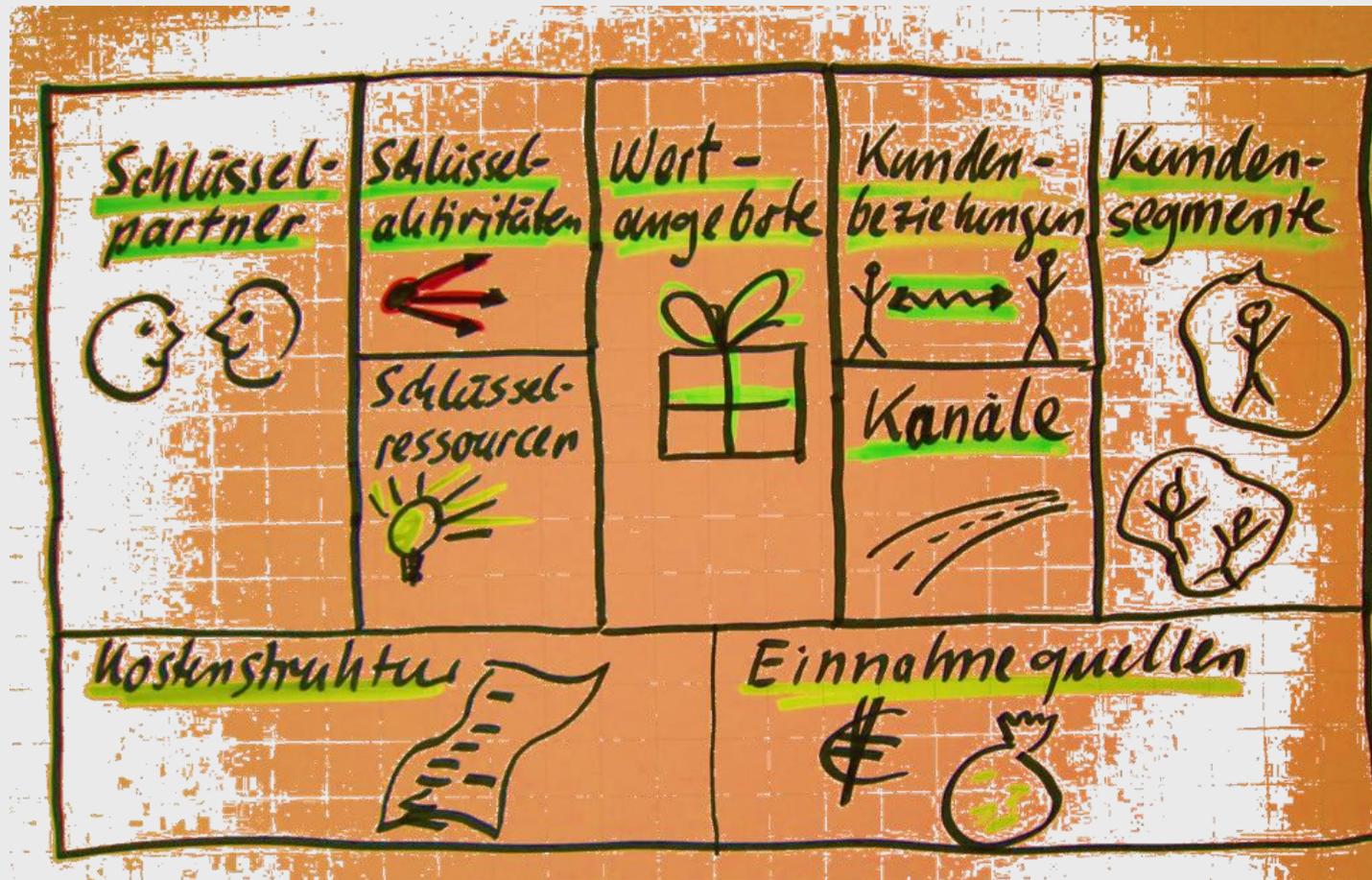
Anlage 1: Erläuterungen zum Strukturbeispiel

- **Die Governance-Rolle** (= Führung und Steuerung der HR-Funktionen + Personalpolitik + Strategische Aufgaben im Interesse des Gesamtkonzerns) wird von der HR-Leitung (CHRO), einem Bereich HR Governance und einem HR Executive Committee wahrgenommen. Das **Executive Committee** wird jeweils durch einen Vertreter (jährliche Rotation) der HR Business Partner, der Center of Competence (CoC) und des Beratungscenters (SSC), sowie der HR-Leitung (CHRO) und der Governance-Leitung besetzt (5-6 ständige Mitglieder). Hier erfolgt die Strategieentwicklung, die Klärung strategischer Fragen, Entscheidungen zur Produktentwicklung oder zu den Serviceangeboten. Bezogen auf die Einhaltung von Standards üben auch die **CoC's** eine Governance-Rolle aus.
- **Die Expertenrolle** wird von den CoC's ausgeübt. Sie verantworten die Produktentwicklung, die in einem Produktentwicklungsprozess erfolgt.
- **Die Servicerolle** wird durch das Beratungscenter (SSC) wahrgenommen. Dazu gehört die Abwicklung aller administrativen Prozesse, die Payroll, ein Teil des Recruitingsprozesses sowie Ausbildungs- und Trainingsleistungen. Es verantwortet die Self Services und erbringt Beratungsleistungen für Führungskräfte und Mitarbeiter zu allen HR-Prozessen.
- **Die Business Partner Rolle** wird gesplittet. Die Geschäftsführung von Business Units / Werken oder (cross-regional) Funktionalbereichen werden von einem **strategischen Business Partner** betreut. Den strategischen Business Partnern der BU'S / Werke sind i.d.R. Mitglied der Geschäftsführung, ihnen sind die **HR Business Manager** unterstellt.

Anlage 2: Die Zauberformel für Produktivität und Qualität im HR-Bereich

$$\begin{aligned}
 \text{Produktivität} &= \frac{\text{Output}}{\text{Input}} = \frac{\text{Ertrag}}{\text{Aufwand}} = \\
 &= \frac{\text{Wachstum}}{\text{"Kostenschraube"}} = \frac{\text{Effektivität}}{\text{Effizienz}} = \\
 &= \frac{\text{die richtigen Dinge tun}}{\text{die Dinge richtig tun}} = \\
 &= \frac{\text{HR BP} \times \text{CoC}}{\text{SSC}} \\
 &= \text{Qualität im HR-Bereich}
 \end{aligned}$$

Anlage 3: Das Canvas-Modell zur Entwicklung/Überprüfung von Geschäftsmodellen



Anlage 4: Tools für den Business Partner

Stakeholderanalyse/
Kraftfeldanalyse

Denken und
Arbeiten in
Geschäftsmodellen
(CANVAS)

Wirkmächtige
Instrumente

Portfolioarbeit

Denken und
Arbeiten in
Meilensteinen und
road maps

Balanced
Score Card
KPI's

Visualisierungstechniken

Anlage 5: Die HR-Brille der Manager

