

# Fit für das Business

Die Transformation nach der Transformation:  
Wie HR Business Partner ins Laufen kommen



Strategie-Wirkstatt

April 2014

## Ernüchterung beherrscht die Szene

Was uns die Kunden sagen:

**„...unsere HR Business Partner heißen zwar noch Business Partner – aber nur weil wir nach außen hin das Rad nicht zurück drehen wollen...“**

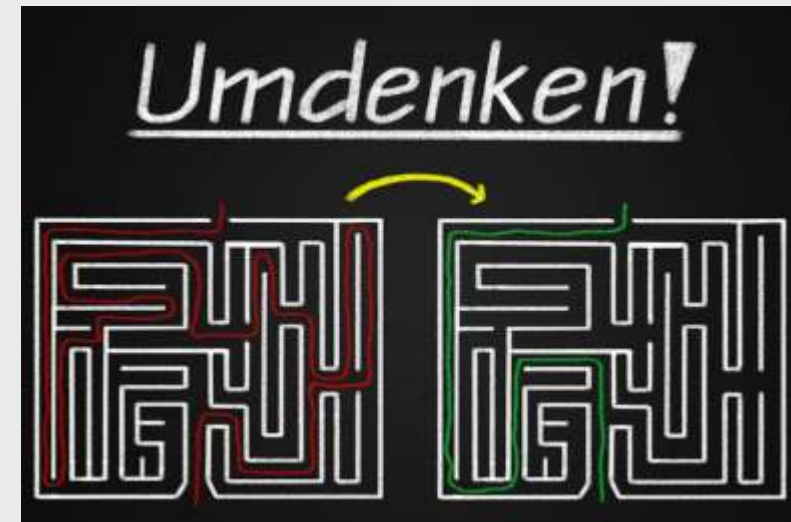
**„...die meisten schaffen den Switch vom Personalreferenten zum Business Partner nicht...“**

**„...ich kann ja nicht die ganze Mannschaft austauschen, um dem Ideal des HR Business Partners nahe zu kommen...“**



## Die Transformation nach der Transformation

- **Strukturen und Prozesse sind schneller überarbeitet und eingeführt als sich Menschen verändern.**
- **In vielen Fällen arbeiten wir mit HR Business Partnern, deren Organisationsmodell schon vor 7-8 Jahren auf das HR Business Partner Modell ausgerichtet wurde – und die dennoch nicht am Ziel angekommen sind.**
- **Und viele Personalchefs zweifeln ob dieses Ziel erreichbar ist.**
- **Doch es gibt auch Fortschritte – eine Transformation nach der Transformation.**
- **In kleinen Schritten zwar - aber dennoch mit spürbaren Veränderungen.**
- **Diese erfordern Arbeit „on the job“, mit den Menschen, an ihrem Rollenverständnis, ihrer Rollenwahrnehmung, an den strategischen Facetten der Personalarbeit.**



## Business zwischen Effizienz und Effektivität

Was ist für uns der Kern der HR Business Partner – Idee?

- **Business-Orientierung** heißt für uns, nicht allein in Richtung Effizienz zu denken,
- ... nicht ausschließlich an der Kostenschraube zu drehen.
- **HR kann wesentlich dazu beitragen, das Wachstum des Unternehmens zu fördern,**
  - indem es die kritischen Erfolgsfaktoren des Unternehmens kennt und diese ausbaut
  - indem es strategische Wertbeiträge generiert
  - indem es methodische Unterstützung in der Strategieentwicklung und –umsetzung bietet

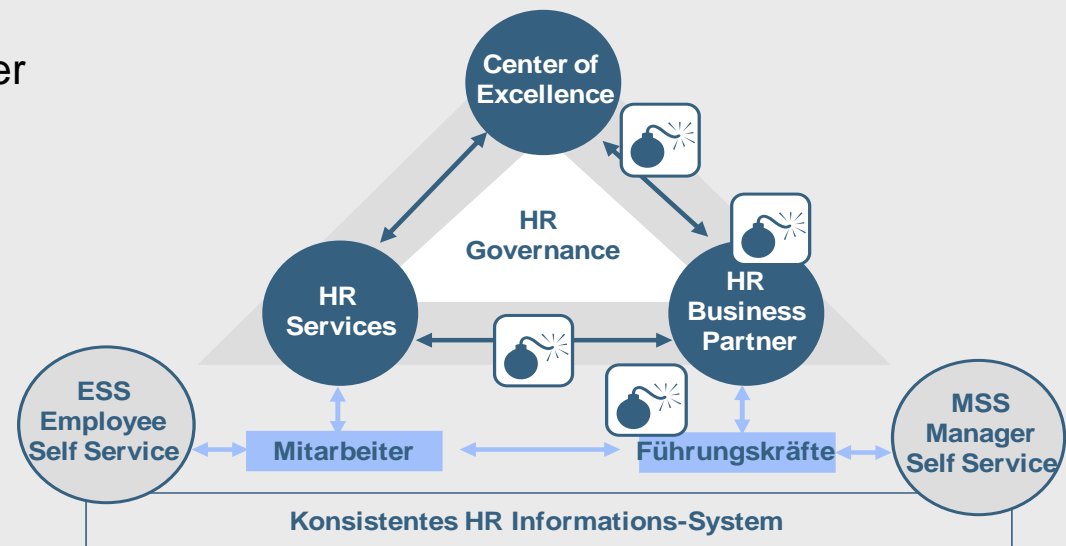
$$\text{Produktivität} = \frac{\text{Output}}{\text{Input}} = \frac{\text{Wertschöpfung}}{\text{Kosten}} \rightarrow \frac{\text{Wertbeiträge erhöhen (Effektivität)}}{\text{Kosten minimieren (Effizienz)}}$$

# Stolpersteine in der Umsetzung

## Was sind die größten „Knackpunkte“ die es zu lösen gilt?

- Rollenwahrnehmung, persönliche Eignung, Haltung und Qualifikation der HR Business Partners (HR BP)
- Akzeptanz der HR BP beim Linienmanagement und tradierte Verhaltensmuster (mind set)
  - ➔ HR BP wird nicht als Business Partner erlebt und auch nicht akzeptiert
  - ➔ Linie beansprucht nur die gewohnten Dienstleistungen
  - ➔ reaktive HR-Bereiche

- Verständnis zum Wertbeitrag HR
- Zusammenspiel der HR-Bereiche



- Zuständigkeiten, Schnittstellen und Prozessverantwortlichkeiten
- Funktionierende Prozesse und Standards, Self Services, akzeptierte SLA's

## Die Rollenbeschreibungen der Unternehmen bewegen sich auf einem Kontinuum



Es gibt nicht den „Strategischen Architekten“ oder den „Brückenbauer“. Die Rollenbeschreibungen mancher HR-Gurus sind überzogen.

### Unser Beitrag:

Entweder es sind Rollenbeschreibungen vorhanden oder wir arbeiten sie zusammen mit dem Kunden aus.

Noch wichtiger für die Qualifikation: Welche Kompetenzprofile lassen sich aus den Rollenbeschreibungen ableiten? Auch hierzu leisten wir gerne Entwicklungsarbeit.

# Was macht HR Business Partner erfolgreich?

Unsere bisherigen Erfahrungen mit unseren Kunden zeigen:

1. Erfolgskritisch für HR Business Partner sind ihr Rollenverständnis und ihre Rollenwahrnehmung innerhalb HR und gegenüber dem Linien-Management.



Die Erarbeitung von Rollenprofilen und daraus abgeleiteten Kompetenzen ist daher ein zentraler Bestandteil der HR Transformation. Auf dieser Basis muss die Rollenwahrnehmung, insbesondere die Zusammenarbeit mit dem Linienmanagement, trainiert werden.

**Stichpunkte: Rollenklarheit, Rolle HR BP und Rolle der Führungskräfte, Haltung/Innere Einstellung**

# Was macht HR Business Partner erfolgreich?

Unsere bisherigen Erfahrungen mit unseren Kunden zeigen:

2. HR muss innerhalb des Gesamtunternehmens gut positioniert und verzahnt sein.



**Damit HR Business Partner ihre Rolle auch ausfüllen können, braucht es einen Machtpromoter an der Führungsspitze, z.B. einen Personalvorstand oder Personalgeschäftsführer. HR beansprucht eine Gestaltungsrolle und hat die Spielräume dazu.**

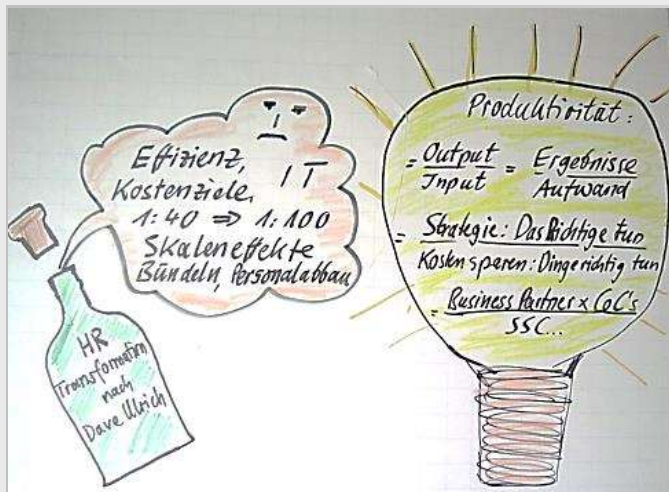
**Stichpunkte: Stellenwert und Rolle HR im Gesamtsystem, HR-Machtpromotoren, HR-Gestaltungsspielräume, HR-Wertbeiträge**



# Was macht HR Business Partner erfolgreich?

Unsere bisherigen Erfahrungen mit unseren Kunden zeigen:

3. HR Business Partner dürfen „Wertbeiträge“ nicht nur mit Kosteneinsparungen verbinden.



Oft entspricht das Etikett nicht dem Geist in der Flasche

Effektivität heißt, „Die richtigen Dinge tun“: Was sind Wertbeiträge des HR BP, die das Unternehmen nach vorne bringen? Was sind die strategischen Facetten in der Personalarbeit? Was sind strategische HR Projekte?

**Stichpunkte:** Strategische Wertbeiträge, Wertbeiträge in den HR-Kernprozessen, Kunden-nutzen, erfolgskritische Fähigkeiten, KPI's

# Was macht HR Business Partner erfolgreich?

Unsere bisherigen Erfahrungen mit unseren Kunden zeigen:

4. **Das HR-System muss als Ganzes optimal zusammenspielen um Veränderungen im Unternehmen mit treiben zu können: HR zieht an einem Strang und in die gleiche Richtung!**



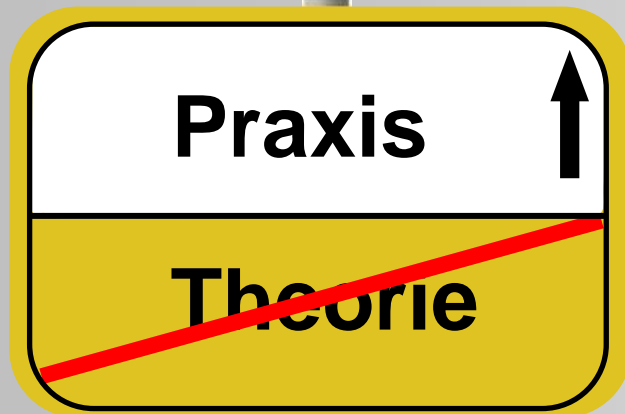
**Die gegenseitigen Abhängigkeiten einzelner Personalbereiche ist viel zu groß, als dass isolierte Vorgehensweisen zum Erfolg führen könnten. HR braucht Führung und Steuerung!**

**Stichpunkte: HR-Governance, HR Policy, HR-Prozess-modell, HR-Standards, HR-Personalentwicklung, komplementäre Ressourcen-Nutzung, Vernetzung, Bereitschaft zu personellen Entscheidungen**

## Was macht HR Business Partner erfolgreich?

Unsere bisherigen Erfahrungen mit unseren Kunden zeigen:

5. Das Training für HR Business Partner muss praxisnah „On the Job“ erfolgen und eine enge Verzahnung mit den Themen „Rolle + Wertbeiträge“ vorsehen. Voraussetzung: potenziell entwickelbare Persönlichkeiten, die Spaß an der Rolle haben. Notfalls muss man sich auch trennen können!



Lernen und Verhaltensänderung ist am erfolgreichsten, wenn ein enger Praxisbezug besteht und die Teilnehmer ihr Lernen selbst in die Hand nehmen. Um den Praxisbezug herzustellen, erfordert dies von Beratern/Trainern nicht nur Beratungskompetenz sondern auch HR Kompetenz.

**Stichpunkte:** Potenzialanalyse, Entwicklungspläne, Fallbeispiele der Teilnehmer, Lernverankerung im Alltag durch kollegiale Beratung, Selbstlerngruppen, Coaching, Einbezug der „Kunden“

# Qualifikationsmodule für HR Business Partner

Je nach Ausprägung der HR Business Partner – Rolle können die Schwerpunkte der Qualifikation auf folgenden Qualifikationsfeldern liegen:



# Einen Schwerpunkt bilden die strategischen Facetten der HR-Kernprozesse.

**Strategische Facetten der HR-Kernprozesse:**  
 Personalplanung  
 HR-Marketing/Recruiting  
 Trennungsmanagement  
 Talentmanagement  
 Personalbindung  
 Nachfolgeplanung  
 Performance-Management

*Beispiele:*

- **Personalplanung:** Ist einem Call-Center damit gedient, 80% der Stellen in Vollzeit zu haben? Wie sind die täglichen Schwankungen in der Auslastung? Und ist entsprechend dieser Auslastung eine größere Flexibilität durch einen höheren Anteil von Teilzeitstellen erreichbar?  
 Welche weiteren Flexibilisierungsansätze beeinflussen meine Personalplanung? (Anteil Leiharbeitnehmer, Werkverträge, Ferienbeschäftigte...)  
 Ist unsere Alters- und Qualifikationsstruktur für zukünftige Herausforderungen ausgelegt?
- **HR-Marketing/Recruiting:** Welche technologischen Trends werden unser Geschäft bestimmen? Gibt es kritische Fähigkeiten, die wir durch unsere Human Resources noch nicht bedienen können? Haben wir genug Kontakte/Aktivitäten an Hochschulen, um unsere Ressourcen aufzustocken?
- **Abbau:** Sind unsere Führungskräfte darauf vorbereitet, einen größeren Personalabbau begleiten zu können?

## Beispiele für die strategischen Facetten der HR-Kernprozesse (2)

### Strategische Facetten der HR-Kernprozesse:

Personalplanung  
HR-Marketing/Recruiting  
Trennungsmanagement  
Talentmanagement  
Personalbindung  
Nachfolgeplanung  
Performance-Management

- **Talentmanagement und Personalbindung:** Was sind die „Schlüsselpositionen“ (Fach- und Führungskräfte) in meinem Betreuungsbereich? Woran erkenne ich Schlüsselpositionen? Nehme ich mir die Zeit, bei einer Stellenbesetzung das Anforderungsprofil bezogen auf die Erfordernisse der nächsten Jahre, mit dem Linienmanager zu besprechen?

Pflege ich den persönlichen Kontakt zu Schlüsselpersonen und kenne ich deren Bedürfnisse (Führungsbeziehungen, Entwicklungsmöglichkeiten...)? Erheben wir regelmäßig, warum die Mitarbeiter kommen, warum sie bleiben und das Unternehmen verlassen?
- **Nachfolgeplanung:** Haben wir für alle Schlüsselpositionen zwei potenzielle Nachfolger?
- **Performance-Management:** Mit welchen Instrumenten und Maßnahmen (z.B. MBO, Leistungsbeurteilung, C&B, Teamentwicklung...) unterstützen wir als HR die Performance des Unternehmens? Bewirken sie, was sie versprechen? Sind diese Instrumente aufeinander abgestimmt?

# Lern- und Arbeitsformate

## Wie verbinden wir Lernen mit Praxis?

### Kick-Off-Workshop

*Ziel:*  
Lernprozess starten

### Abteilungs-Workshops

*Ziel:*  
Arbeit an gemeinsamen  
Leitplanken/Themen

### Review-Workshop

*Ziel:*  
Überprüfung des aktuellen  
Status; Planung des  
weiteren Vorgehens

### Entwicklungs- Assessments, BIP's (Kompetenz-Bewertung)

*Ziel:*  
Entwicklungsfelder definieren

### Individuelles Coaching

*Ziel:*  
Arbeit an den persönlichen  
Entwicklungsfeldern

### Fallarbeit /Lerngruppen- Workshops

*Ziel:*  
Problemlösung und  
Methodenlernen anhand  
von Praxisfällen der  
Teilnehmer

### Themenbezogene Selbstlerngruppen

*Ziel:*  
Methoden vertiefen  
Eigeninitiative erhöhen

### Praxistage

*Ziel:*  
Vertiefung von Methoden  
auf Basis von Praxisfällen  
der Selbstlerngruppen

### Trainingstage

*Ziel:*  
Methodenvermittlung durch  
die Kollegen  
(Gesamtabteilung)

# Beispiel einer Roadmap „Entwicklungsprozess HR BP“ (1)

## Kick-Off-Workshop

Zeit: 1 ½ Tage

### Inhalte:

- **Aktueller Status** der Umsetzung; HR-Rollen und Aufgabencluster
- **Bewertung** der Personalarbeit
- **Ziele** der HR Business Partner: Wo stehen wir am Ende des Entwicklungsprozesses? Woran messen wir dessen Erfolg?
- **Qualifikationsschwerpunkte**
- **Umsetzungs- und Lernprozess**

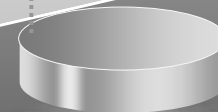
## Lerngruppenbegleitung HR Business Partner

### Zeit/Methode:

Lerngruppen-Workshops + Fallarbeit + zielgerichtete Aufgaben + persönliche/telefon. Beratung nach Bedarf

### Inhalte:

Rollen und Aufgabencluster entlang der Personal-Prozesskette Strategische Facetten der Personalarbeit + HR-Projekte + Projektbegleitung + kollegiale Beratung





## Beispiel einer Roadmap „Entwicklungsprozess HR BP“ (2)

### Entwicklungsassessments oder Kompetenztests (z.B. BIP)

**Ergebnis:**  
Berufsbezogenes  
Persönlichkeitsprofil

### Individuelles Coaching

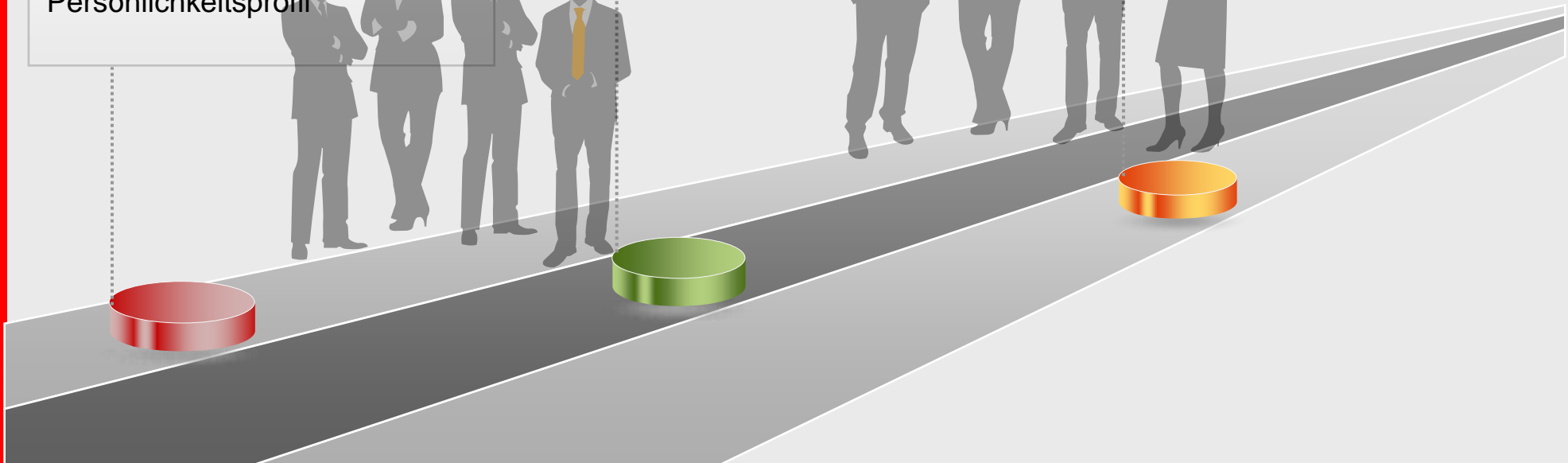
**Inhalt:**

- Vereinbarung zu Lernfeldern
- Analyse der Arbeitssituation
- Erarbeitung von Lösungsoptionen

### Review-Workshop

**TN:** Abteilung HR BP  
**Zeit:** 1 Tag

**Inhalt:**  
Überprüfung des aktuellen  
Status; Planung des weiteren  
Vorgehens



# Mögliche Erfolgskriterien eines Transformationsprozesses

## Wie lässt sich der Erfolg messen?

- **Qualifikation:** Wie haben sich „Können“ und „Kennen“ der HR BP verändert?
  - Beispiel Kernprozesse: Definition von KPI´s für jeden Kernprozess + regelmäßige Messung.
- **Rollenverständnis und Zusammenarbeit:** Wie werden die neuen Rollen gelebt?
  - Beispiel Rollenverständnis: Selbst- und Fremdeinschätzung zu Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortungsbereich am Anfang und Ende des Prozesses.
  - Beispiel Zusammenarbeit: Anzahl Regelungsbedarfe im Laufe des Prozesses + Fremd- und Selbsteinschätzung der HR-Bereiche anhand von Kriterien der Zusammenarbeit.
- **Personalprojekte:** Mit welchen Projekten wurde das Linienmanagement unterstützt?
  - Beispiel: Ergebnisse im HR-Projekthaus; Wertbeiträge?
- **Akzeptanz in der Linie:** Wie wird HR vom Linienmanagement wahrgenommen?
  - Beispiel: Kundenzufriedenheitsanalyse, Messung von Reklamationen; Anzahl gemeinsamer Projekte.
- **Wertbeiträge in den Kernprozessen:** Welche Wertbeiträge für das Unternehmen wurden durch eine Optimierung der Kernprozesse erzielt?
  - Beispiel: Verringerung der Durchlaufzeit von Bewerbungen, Verringerung nicht gewollter Fluktuation...

## Unser USP

- Wir bringen Geschäftsführungserfahrung ein, kombiniert mit Praxiserfahrung im Change Management und HR Management
- Modularer Aufbau ermöglicht bedarfsgerechte Schwerpunktsetzung
- Fokus auf wechselseitige Fall- bzw. Projektberatung
- Problemlösungen auf Basis der Fälle der Teilnehmer
- Hohe Interaktionsdichte durch Workshop-Charakter

### Kontakt:

Tel. +49 7247 3984195

Fax +49 7247 3984196

Mobil: +49 160 5523872

[hjkrieg@strategie-wirkstatt.com](mailto:hjkrieg@strategie-wirkstatt.com)

[www.strategie-wirkstatt.com](http://www.strategie-wirkstatt.com)



*Wir sorgen dafür, dass Sie Fahrt aufnehmen*

## Das Kernteam der Strategie-Wirkstatt



### Hans-Joachim Freyberg

Studium Sozialpädagogik und Psychologie. Wissenschaftlicher Mitarbeiter GHS Essen. Freiberufliche Tätigkeit als Berater, Moderator und Trainer. Fortbildungen in Geschäftsprozessoptimierung und Organisationsgestaltung. Change- und Integrationsprojekte in der Produktion, in IT- und HR-Bereichen großer Unternehmen.



### Hartwig Holstein

Dipl. Päd. und Betriebswirt. Offizier auf Zeit und Pilot. Seit 1989 im Personalbereich von Unternehmen; die letzten 12 Jahre als Geschäftsführer und Arbeitsdirektor. 2010 Wechsel in die Selbstständigkeit als HR Berater und Interim Manager. Erfahren in Restrukturierungen, M&A Prozesse, HR Strategieentwicklung, Implementierung von HR Business Partner, Service- und Kompetenzcenter - auch in internationalen Unternehmen.



### Hans-Jürgen Krieg

Diplom-Wirtschaftsingenieur, 15 Jahre Personalmanager in einem Automobilkonzern. Selbstständig in der Team- und Organisationsentwicklung. Begleitung von Unternehmensentwicklungsprozessen. Vier Jahre Seniorberater in der Lurse AG. Interims-Personalmanager. Dozent für Personalmanagement an der Hochschule Pforzheim.



### Roland Köhler

Studium und Ausbildung in Personal- und Organisationsentwicklung, 5 Jahre Human Resources Management in einem internationalen Medienunternehmen. Seit 1996 Berater, Coach und Workshop-Moderator in Entwicklungs- und Veränderungsprojekten – auch im internationalen Rahmen. Lehrtätigkeit im MBA-Programm einer privaten Hochschule.