



HR BusinessPartner

Ralf Hendrik Kleb:

Vom HR Business Partner zum Business Player –
wenn Anspruch auf Wirklichkeit trifft

HR Governance | HR Business Partner im HR Service Delivery Model | HR Business Partner Stakeholder-Erwartungen | HR Business Partner Business Case | HR Business Partner Rollen- & Aufgabenprofil | HR Business Partner Skills & Competency Profil | HR Business Partner Audit/Assessment | HR Business Partner Academy | HR Business Partner Development | HR Business Partner Karrierekonzept

Inhalt

Hinweis: Das Inhaltsverzeichnis ist mit den jeweiligen Kapiteln verlinkt.

Editorial

- ⊕ Die Profilierung der HR Business Partner hinkt den Transformationsprozessen hinterher

Point of View

- ⊕ HR Governance – Anspruch und Wirklichkeit

Rahmenbedingungen

- ⊕ Der HR Business Partner im HR Service Delivery Model
- ⊕ Die Erwartungen der Stakeholder
- ⊕ Der HR Business Partner Business Case

Anforderungsprofil

- ⊕ Das Rollen- und Aufgabenprofil des HR Business Partners
- ⊕ Das Competency Profil der HR Business Partner

Assessment & Development

- ⊕ Das HR Business Partner Audit/ Assessment
- ⊕ HR Business Partner Learning & Development
- ⊕ Bedarf eines neuen Karrierekonzepts

Wir über uns/ Impressum



Die Profilierung der HR Business Partner hinkt den Transformationsprozessen hinterher



„Erst wenn feststeht, welches Schuhwerk benötigt wird, macht es Sinn, nach der richtigen Schuhgröße zu fragen.“

Mit dem Begriff „HR Business Partner“ werden unterschiedliche Vorstellungen und Konzepte verbunden, die allzu oft miteinander vermischt werden.

Dave Ulrich beschreibt den gesamten Personalbereich als „Business Partner“, 1997 zunächst mit vier, seit 2008 nunmehr mit sechs Rollen und Mindset-Ausprägungen. Er sieht den Personalbereich nicht in eine transaktionale und transformationale Welt und schon gar nicht in eine Drei-Klassen-Welt zerfallen. Die meisten Studien zum Aufgaben- und Kompetenzprofil sowie zur Effektivität der HR Business Partner beziehen sich auf Ulrich's ganzheitliche Betrachtung des Personalbereichs. Inzwischen hat sich jedoch das 3-Säulen-Service-Delivery-Modell mit dem HR Shared Service Center (SSC), HR-Kompetenz-Center (CoE) und der spezifischen Funktion des HR Business Partners (HRBP) in vielen Unternehmen durchgesetzt.

Die Profilierung einer effektiven HR Business Partner Funktion und ihre Entwicklung hin zum echten Business Player hinkt allerdings den IT- und effizienzlastigen Transformationsprozessen häufig noch hinterher. Die Gründe sind vielfältig: unzureichendes und zu eingefahrenes Stakeholder-Management, unklare und verwässerte Aufgabenprofile, zu universelle und zu wenig kontextbezogene Kompetenzprofile und Assessments sowie unzureichende Qualifizierungsangebote und veraltete Karrieremodelle.

Derzeit werden vielerorts die HR Prozesse und Rollen nachgeschärft und die HR Business Partner von administrativen Aufgaben weiter entlastet. Spätestens jetzt gehören Auftrag, Selbstverständnis, Kompetenz und Entwicklung der HR Business Partner auf den Prüfstand.

Mit der vorliegenden Metastudie möchten wir detaillierte Einblicke in die bislang diskutierten Ansätze liefern und anregen, die Entwicklung der HR Business Partner Organisation gemeinsam mit unserem Team an ehemaligen CHROs, Chief Learning & Development Officers und CoE Professionals voranzutreiben.

Ihr
Ralf Hendrik Kleb
Managing Partner

Inhalt

- ▶ Inhaltsübersicht
- ▶ Editorial: Die Profilierung der HR Business Partner hinkt den Transformationsprozessen hinterher
- ▶ Point of View: HR Governance – Anspruch und Wirklichkeit
- ▶ Der HR Business Partner im HR Service Delivery Model
- ▶ Die Erwartungen der Stakeholder
- ▶ Der HR Business Partner Business Case
- ▶ Das Rollen- und Aufgabenprofil des HR Business Partners
- ▶ Das Competency Profil der HR Business Partner
- ▶ Das HR Business Partner Audit/ Assessment
- ▶ HR Business Partner Learning & Development
- ▶ Bedarf eines neuen Karrierekonzepts
- ▶ Wir über uns/ Impressum

Hinweis: Das Inhaltsverzeichnis ist mit den jeweiligen Kapiteln verlinkt.

Point of View: HR Governance – Anspruch und Wirklichkeit

HR-Themen stehen auf Rang 1 der CEO-Agenda. Aber die organisatorische Wirklichkeit sieht anders aus. In den meisten Unternehmen sitzen die Personaler nicht am Tisch der C-Suite.

cl: Welchen Stellenwert hat das Thema Personal heute bei Aufsichtsräten und Vorständen?

Ralf Kleb: In der öffentlichen Diskussion und Literatur hat die Bedeutung des Personals und des Personalmanagements deutlich zugenommen. Auch in den Aufsichtsrats- und Vorstandsgremien ist die strategische Bedeutung des Personalmanagements vor dem Hintergrund der allseits diskutierten Megatrends längst erkannt.

cl: Hat dies zu einer Aufbruchsstimmung und Aufwertung des Personalbereichs geführt?

Kleb: Ja und nein – Begeisterung und Frust liegen hier nah beieinander. HR-Themen mögen zwar auf Rang 1 der CEO-Agenda stehen und damit häufiger in den obersten Entscheidungsgremien diskutiert werden.

Einerseits steigert dies nicht nur das Selbstwertgefühl und die Motivation der Personaler, sondern auch deren Erwartungen – und, dies sei gleich dazu gesagt, auch die ihrer Stakeholder. Andererseits sitzen die Personaler in den meisten Unternehmen nach wie vor nicht mit am Tisch der Top-Entscheider. Anspruch und organisatorische Wirklichkeit klaffen hier häufig noch auseinander.

cl: Aber sind nicht Unternehmen mit einem Personaler im Vorstand oder in der Geschäftsführung erfolgreicher?

Kleb: So liest sich zumindest die Fortune-500-Studie von SuccessFactors. Die Unternehmen, die die HR-Funktion in ihrer Geschäftsführung verankert haben, sind durchschnittlich um 105% profitabler als die Unternehmen der Branche, in denen dies nicht der Fall ist. Ob der Personalvorstand dabei tatsächlich ausschlaggebend für den Unternehmenserfolg ist, oder ob bereits erfolgreiche Unternehmen eher gewillt sind, die Funktion des Personalvorstands zu schaffen, lässt die Studie allerdings offen.

cl: Wie ist denn die Personalfunktion in den Führungsetagen deutscher Unternehmen repräsentiert?

Kleb: In den DAX-30 Unternehmen ist die Personalfunktion nur in 60% mit einem eigenen Vorstandsressort vertreten. In 40% berichtet die Personalfunktion an den CEO, CFO oder andere Vorstandsmitglieder. Und im Mittelstand zählt die Personalleitung inzwischen zwar zur erweiterten Geschäftsleitung, berichtet aber in aller Regel an den kaufmännischen Geschäftsführer.

Inhalt

- ▶ Inhaltsübersicht
- ▶ Editorial: Die Profilierung der HR Business Partner hinkt den Transformationsprozessen hinterher
- ▶ Point of View: HR Governance – Anspruch und Wirklichkeit
- ▶ Der HR Business Partner im HR Service Delivery Model
- ▶ Die Erwartungen der Stakeholder
- ▶ Der HR Business Partner Business Case
- ▶ Das Rollen- und Aufgabenprofil des HR Business Partners
- ▶ Das Competency Profil der HR Business Partner
- ▶ Das HR Business Partner Audit/Assessment
- ▶ HR Business Partner Learning & Development
- ▶ Bedarf eines neuen Karrierekonzepts
- ▶ Wir über uns/ Impressum

cl: Wie erklären Sie sich die noch unzureichende Repräsentation der Personalfunktion in den deutschen Vorstands- und Geschäftsführungsetagen?

Kleb: Dafür gibt es keine einfache Erklärung. Schon bei der Frage, ob die Repräsentation in den Chefetagen tatsächlich unzureichend ist, gehen die Einschätzungen auseinander.

Zunächst ist einmal positiv zu vermerken, dass den Personalthemen in den Chefetagen eine zunehmend hohe Bedeutung beigemessen wird. Gleichzeitig möchte man das Entscheidungsgremium der Chefetage möglichst effektiv und klein halten. So wird die Personalfunktion – wie andere Funktionen auch – oftmals einem Vorstands- oder Geschäftsführungsmitglied zugeordnet, das dann mehrere Unternehmensfunktionen vertritt, zum Beispiel Finance, Supply Chain und Human Resources oder Chief Strategy & Human Resources Officer.

cl: Wäre ein starker Personalverantwortlicher in der Unternehmensleitung nicht effektiver?

Kleb: Natürlich wird den Personalthemen durch ein eigenes Vorstands-/Geschäftsführungsressort besonderes Gewicht verliehen, nicht nur in dem Entscheidungsgremium, sondern auch in der Innen- und Außenwirkung. Andererseits wird vielfach die Auffassung vertreten, dass HR doch viel mehr an Gewicht und Business-Orientierung gewinne, wenn der CEO die Personalfunktion zur Chefsache erklärt und selbst die Rolle des Arbeitsdirektors übernimmt. Auch die Anbindung an das Finanzressort könne den Business-Fokus doch nur stärken.

cl: Welche Sichtweise wird sich durchsetzen?

Kleb: Das ist schwer zu sagen. Beide Sichtweisen haben sicher ihre Berechtigung. In einer stabilen Welt würden wir heute analysieren, wie viele Vorstandsressorts ein erfolgreiches Unternehmen in einer Branche mindestens braucht und wie viele Ressorts maximal benötigt werden. Aber wie lange werden die Smart Practices von heute noch erfolgreich sein?

Unsere zukünftige Arbeitswelt wird sich radikal verändern: Arbeit wird völlig neu definiert werden. Führungskräfte und Personalmanager müssen sich auf neue Strukturen, Prozesse, Systeme, Werte und Verhaltensweisen in globalisierten, digitalisierten, virtuellen und kollaborativen Unternehmenswelten einstellen und die Veränderungen Hand in Hand aktiv vorantreiben. Diese Herausforderungen müssen zur Chefsache erklärt werden, aber sie erfordern die Governance eines CHRO, der sich diesen Aufgaben mit 100% Fokus widmen kann.

Cl: Das klingt nach einer Herkulesaufgabe. Gibt es überhaupt geeignete Kandidaten, die diese Aufgabe stemmen können?

Kleb: Bereits heute tun sich die Unternehmen oft sehr schwer, geeignete Kandidaten für das Personalressort auf Vorstands- oder Geschäftsführungsebene zu finden. Nicht selten heißt es: „Wir haben oder finden keinen geeigneten Kandidaten für die C-Suite“. Dieses Argument wird durch die Diversity-Ziele der Unternehmen noch verschärft, so heißt es: „Wir haben/finden keine geeignete Kandidatin. In Deutschland gibt es nur eine Hand voll Frauen, denen wir die Aufgabe zutrauen.“

Inhalt

- ▶ Inhaltsübersicht
- ▶ Editorial: Die Profilierung der HR Business Partner hinkt den Transformationsprozessen hinterher
- ▶ Point of View: HR Governance – Anspruch und Wirklichkeit
- ▶ Der HR Business Partner im HR Service Delivery Model
- ▶ Die Erwartungen der Stakeholder
- ▶ Der HR Business Partner Business Case
- ▶ Das Rollen- und Aufgabenprofil des HR Business Partners
- ▶ Das Competency Profil der HR Business Partner
- ▶ Das HR Business Partner Audit/Assessment
- ▶ HR Business Partner Learning & Development
- ▶ Bedarf eines neuen Karrierekonzepts
- ▶ Wir über uns/ Impressum

cl: Würden Sie sich dieser Einschätzung anschließen?

Kleb: Ich würde die Einschätzung weder für Frauen noch für Männer verallgemeinern. Im Einzelfall mag die Einschätzung zutreffen und auf das eng definierte Kriterienraster und die politische Gemengelage im Aufsichtsrat zurückzuführen sein. Hier darf der enorme Einfluss der Gewerkschaften auch und insbesondere bei Entscheidungen zur Besetzung und Vergütung von Vorständen nicht unterschätzt werden.

cl: Was würden Sie den Unternehmen empfehlen?

Kleb: Zunächst sollten sich die Unternehmen intensiver mit den Auswirkungen der Megatrends auf die künftigen Geschäfts- und Arbeitswelten befassen und Szenarien für die Auswirkungen auf ihr Unternehmen entwickeln. Hier könnten sich Unternehmensstrategen und HR Manager ergänzen und gemeinsam in den Lead gehen.

Diejenigen Unternehmen, in denen der Faktor Personal und die radikale Veränderung der künftigen Arbeitswelt erfolgskritisch sind, sollten ihr Ressort auf Vorstands- bzw. Geschäftsführungsebene daraufhin neu ausrichten oder ein solches Ressort erstmalig in ihrer Entscheidungszentrale einrichten.

Innovativen, weniger politisch geprägten Unternehmen fällt vielleicht das Experimentieren leichter: sie könnten das Strategie- und Personalressort in eine Hand legen oder komplementäre Leadership Teams etablieren.

cl: Wird es den heutigen Personaler-Typus in Zukunft überhaupt noch geben?

Kleb: Wer glaubt, dass mit den HR Transformationsprozessen der letzten Jahre der letzte Gipfel erreicht sei, irrt gewaltig. Auch die modernste HR-Organisation mit dem effizientesten Service-Delivery-Modell muss sich auf die künftigen Arbeitswelten neu einstellen. Die Anforderungen an die unterschiedlichen HR Rollen werden sich somit weiter verändern.

Die Anforderungen an evidenzbasierte Entscheidungen zu Personalthemen werden zunehmen. Die in den HR Transformationsprojekten dominierende Effizienz- und Kostenorientierung auf HR-Prozesse wird durch eine stärker faktenbasierte Effektivitätsbetrachtung von Führungs- und Personalmaßnahmen (Workforce Analytics) abgelöst.

Die klassischen Anforderungsprofile, insbesondere der Personalbetreuer und der heutigen HR Business Partner werden zunehmend durch unkonventionelle Profile ersetzt. Voraussetzung dazu ist die Etablierung eines attraktiven HR Karrieremodells, das die Rekrutierung auch aus Nicht-HR-Funktionen unterstützt und die (Weiter-)Entwicklung aus HR-Funktionen in andere Unternehmensbereiche fördert.

Personalchefs, die diese Veränderungsprozesse nicht nur positiv begleiten, sondern selbst mit Priorität antreiben, haben gute Chancen, künftig am Tisch der C-Suite Platz nehmen zu dürfen.

Inhalt

- ▶ Inhaltsübersicht
- ▶ Editorial: Die Profilierung der HR Business Partner hinkt den Transformationsprozessen hinterher
- ▶ Point of View: HR Governance – Anspruch und Wirklichkeit
- ▶ Der HR Business Partner im HR Service Delivery Model
- ▶ Die Erwartungen der Stakeholder
- ▶ Der HR Business Partner Business Case
- ▶ Das Rollen- und Aufgabenprofil des HR Business Partners
- ▶ Das Competency Profil der HR Business Partner
- ▶ Das HR Business Partner Audit/Assessment
- ▶ HR Business Partner Learning & Development
- ▶ Bedarf eines neuen Karrierekonzepts
- ▶ Wir über uns/ Impressum

Der HR Business Partner im modernen HR Service Delivery Model

Vordenker und Scout auf dem Weg in die globalen, digitalisierten und virtualisierten Arbeitswelten der Zukunft.

In den letzten Jahren standen die Personalabteilungen unter enormem Effizienz- und Kostendruck. In den HR-Transformationsprojekten dominierte zumeist die HR-Sicht.

Dominanz der HR-Sicht

HR Operational Excellence wird erreicht durch:

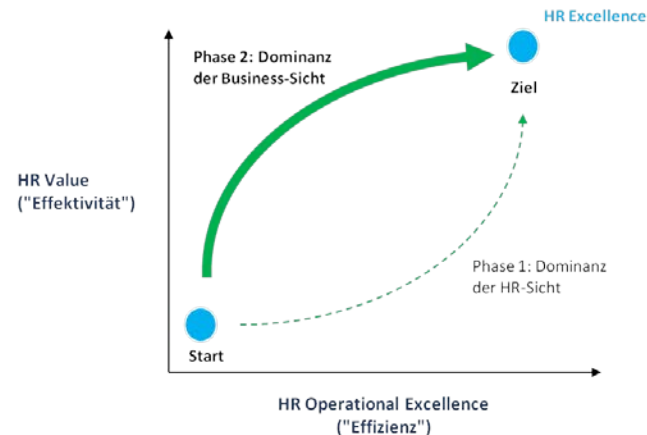
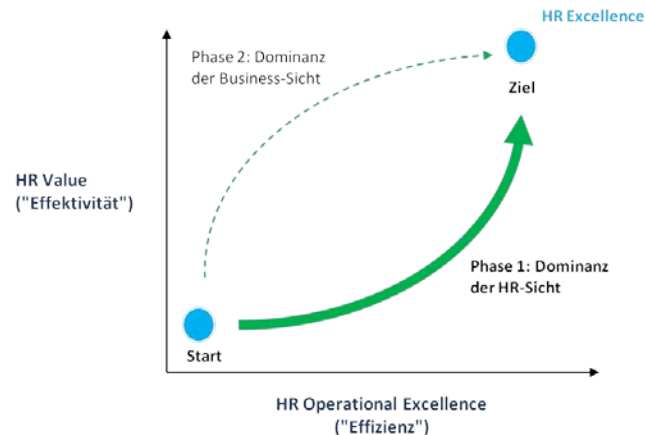
- » Prozessqualitätssteigerung
- » Performancesteigerung
- » Standardisierung
- » Harmonisierung
- » Automatisierung

Jetzt gilt es, die Effektivität der Personalarbeit zu überprüfen und wo möglich zu steigern. Der Personalbereich muss sich dazu mit den künftigen Arbeitswelten frühzeitig auseinandersetzen, die resultierenden Geschäftsbedarfe aufnehmen, in Personalstrategien übersetzen und mit den Führungskräften Hand in Hand umsetzen.

Dominanz der Business-Sicht

HR Value wird erreicht insbesondere durch:

- » Stakeholdersegmentierung und -differenzierung
- » Ausrichtung der Personalstrategie auf veränderte Geschäftsbedarfe der künftig virtualisierten, digitalisierten und kollaborativen Arbeitswelten
- » Evidenzbasiertes Personalmanagement & -controlling



Inhalt

- ▶ Inhaltsübersicht
- ▶ Editorial: Die Profilierung der HR Business Partner hinkt den Transformationsprozessen hinterher
- ▶ Point of View: HR Governance – Anspruch und Wirklichkeit
- ▶ **Der HR Business Partner im HR Service Delivery Model**
- ▶ Die Erwartungen der Stakeholder
- ▶ Der HR Business Partner Business Case
- ▶ Das Rollen- und Aufgabenprofil des HR Business Partners
- ▶ Das Competency Profil der HR Business Partner
- ▶ Das HR Business Partner Audit/ Assessment
- ▶ HR Business Partner Learning & Development
- ▶ Bedarf eines neuen Karrierekonzepts
- ▶ Wir über uns/ Impressum

In der Vergangenheit waren die HR Funktionen der meisten Unternehmen lokal ausgerichtet. Jede größere Unternehmenseinheit (Business Unit, Landesgesellschaft, Werk usw.) verfügte über eine mehr oder weniger eigenständige und umfassende Personalabteilung. Das globale HR Committee diente lediglich zur Abstimmung. Dies hatte Redundanzen, Reibungs-, Qualitäts- und Zeitverluste zur Folge, erschwerte die Zusammenarbeit zwischen den Einheiten und führte meistens zu einer lokal ausgerichteten Denkweise.

Die HR Transformationsprojekte der vergangenen Jahre zielten daher vor allem auf die Harmonisierung von Personalsystemen, die effizientere Abwicklung von vereinfachten Standardprozessen und eine stärkere Ausschöpfung des strategischen Potenzials des Personalbereichs ab. Wesentliche Effizienztreiber dabei sind:

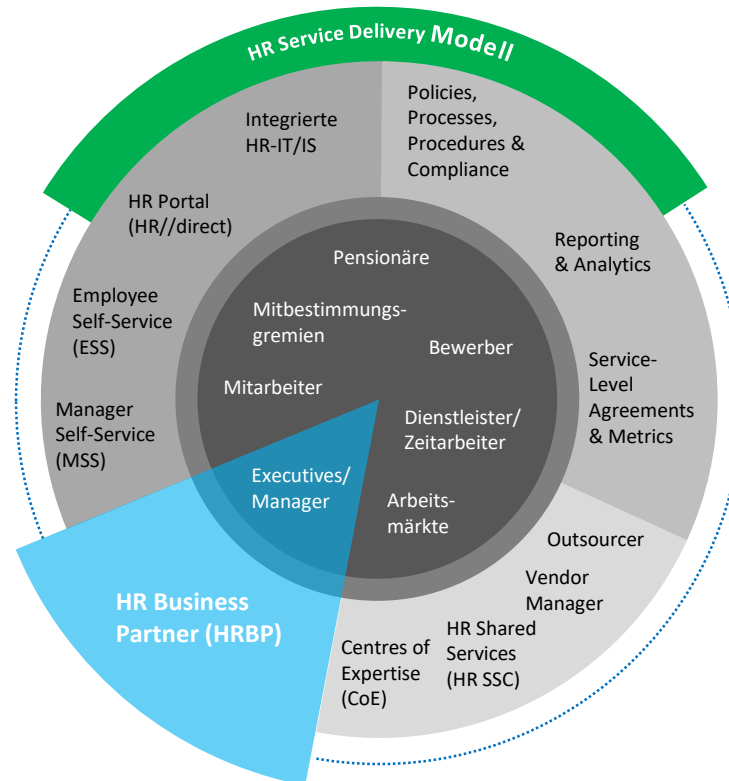
- » Einführung global einheitlicher Prozesse,
- » Schaffung einer global einheitlichen IT-Plattform,
- » Einführung eines globalen HR Service Delivery Modells.

Die HR Service Delivery Modelle basieren auf folgenden Teilfunktionen:

- » HR Self-Service Portal (HR direct online, ESS, MSS),
- » HR Kontakt-Center (HR direct) mit Front und Back Office,
- » HR Kompetenz-Center (CoE Centres of Expertise),
- » HR Business Partner (HRBP).

Die neuen HR Service Delivery Modelle setzen standardisierte Prozesse, bedeutende IT-Investitionen, klare Aufgaben- und Rollenprofile sowie neue Entwicklungskonzepte für HR voraus.

Die HR Business Partner spielen in diesen Modellen eine strategisch herausragende Rolle.



Inhalt

- ▶ Inhaltsübersicht
- ▶ Editorial: Die Profilierung der HR Business Partner hinkt den Transformationsprozessen hinterher
- ▶ Point of View: HR Governance – Anspruch und Wirklichkeit
- ▶ Der HR Business Partner im HR Service Delivery Model
- ▶ Die Erwartungen der Stakeholder
- ▶ Der HR Business Partner Business Case
- ▶ Das Rollen- und Aufgabenprofil des HR Business Partners
- ▶ Das Competency Profil der HR Business Partner
- ▶ Das HR Business Partner Audit/Assessment
- ▶ HR Business Partner Learning & Development
- ▶ Bedarf eines neuen Karrierekonzepts
- ▶ Wir über uns/ Impressum

HR Self-Service Portal (HR direct online, ESS, MSS)

Ein Intranetportal bietet Führungskräften und Mitarbeitern umfangreiche Self-Services. Mitarbeiter können über das Portal ihre Stammdaten einfach ändern, Urlaub beantragen oder ihre Entgeltabrechnungen einsehen. Führungskräfte können für ihren Bereich Performance-, Arbeitszeit- oder Vergütungsberichte abrufen, den Personaleinsatz verwalten, Bonuszahlungen festlegen, Weiterbildungsmaßnahmen steuern oder die Suche nach neuen Mitarbeitern veranlassen.

HR Kontakt-Center (Shared Service Centre)

Für die persönliche Kontaktaufnahme via E-Mail, Telefon usw. stehen Spezialisten im Kontakt-Center zur Verfügung. Im Front Office werden immer wiederkehrende und standardisierte Anfragen durch HR Generalisten in der jeweiligen Landessprache beantwortet. Für komplexere Fragestellungen stehen im Back Office Spezialisten mit besonderen Fachkenntnissen bereit.

HR Kompetenz-Center (Centres of Expertise)

In fachlich ausgerichteten Kompetenz-Centern wird die Kompetenz in allen Personalfragen weltweit gebündelt. Hier werden Strategien, globale HR Policies und Prozesse gestaltet und kontinuierlich weiterentwickelt. Der Zugang zu den „Subject Matter Experts“ (SME) ist in der Regel den HR Business Partnern und den Spezialisten des Kontakt-Centers (Shared Service Centre) vorbehalten.

HR Business Partner

Die HR Business Partner repräsentieren die HR Funktion im Management Team ihres Verantwortungsbereichs. Je nach Unternehmensstruktur betreuen die HR Business Partner weltweit die Gruppe der Top-Executives, eine Corporate Funktion, ein Geschäftssegment oder eine Geschäftseinheit und nachgelagert eine geographisch abgegrenzte Einheit (z. B. Region, Landesgesellschaft).

Durch die Entschlackung und Verlagerung von administrativen Aufgaben konzentrieren sich die HR Business Partner auf die strategische Beratung der Executives und Manager. Voraussetzung ist, dass sie tatsächlich von administrativen Aufgaben befreit werden und sich auf die erfolgskritischen Belange ihres Betreuungsbereichs konzentrieren können.

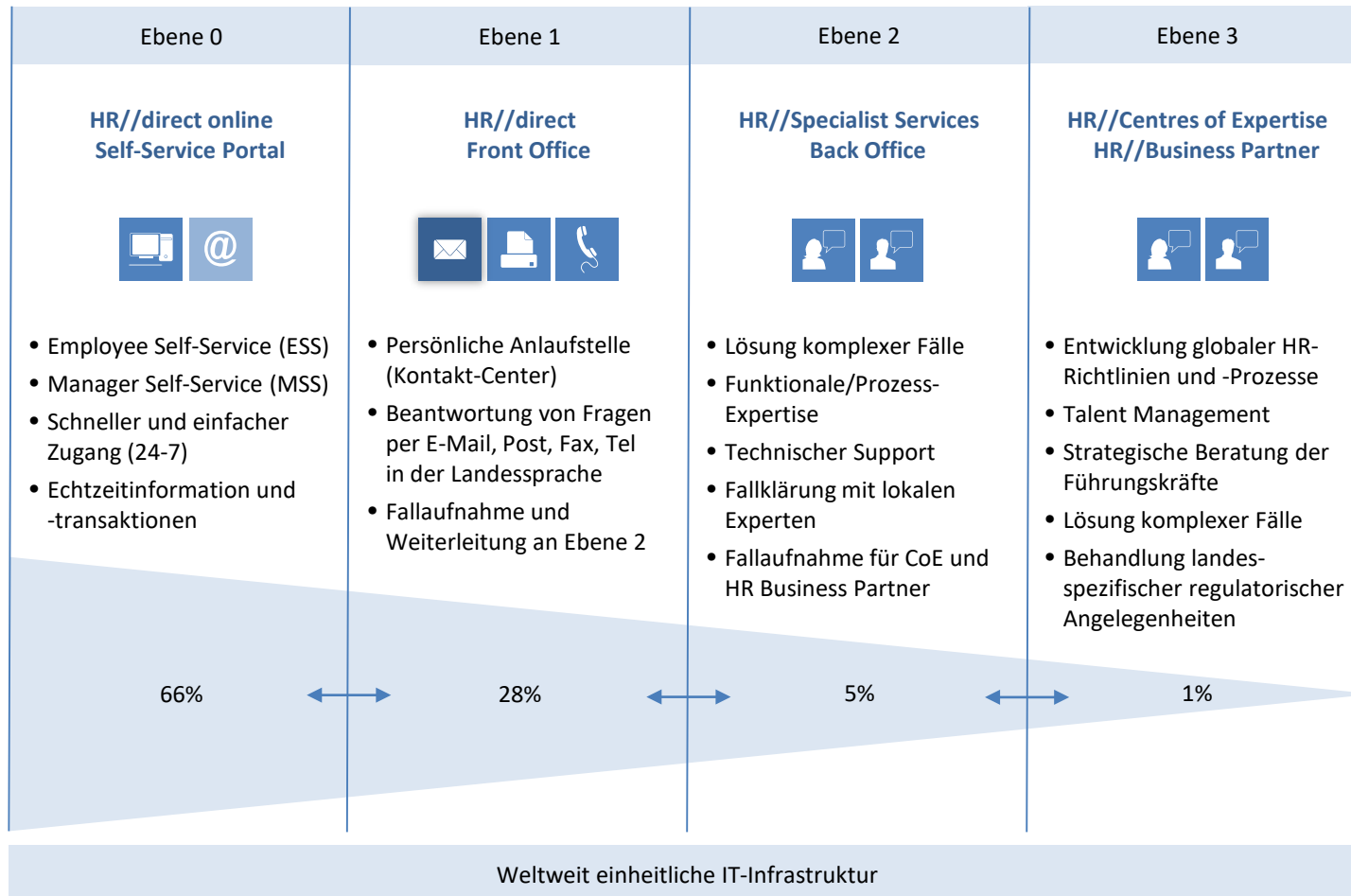
Flexible Task Forces

Bei Bedarf bilden die HR Business Partner, gemeinsam mit den Spezialisten des HR Kompetenz-Centers, „Strategische Projektteams“, die zum Beispiel die Expansion in einen neuen Markt, Produktivitätssteigerungen, Fusionen oder Veränderungsprogramme begleiten und vorantreiben.

Inhalt

- ▶ Inhaltsübersicht
- ▶ Editorial: Die Profilierung der HR Business Partner hinkt den Transformationsprozessen hinterher
- ▶ Point of View: HR Governance – Anspruch und Wirklichkeit
- ▶ Der HR Business Partner im HR Service Delivery Model
- ▶ Die Erwartungen der Stakeholder
- ▶ Der HR Business Partner Business Case
- ▶ Das Rollen- und Aufgabenprofil des HR Business Partners
- ▶ Das Competency Profil der HR Business Partner
- ▶ Das HR Business Partner Audit/Assessment
- ▶ HR Business Partner Learning & Development
- ▶ Bedarf eines neuen Karrierekonzepts
- ▶ Wir über uns/ Impressum

Im Zuge der Standardisierung und Automatisierung von HR-Prozessen werden administrative Aufgaben im Self-Service Portal und Shared Service Center gebündelt und die HR Business Partner entlastet.



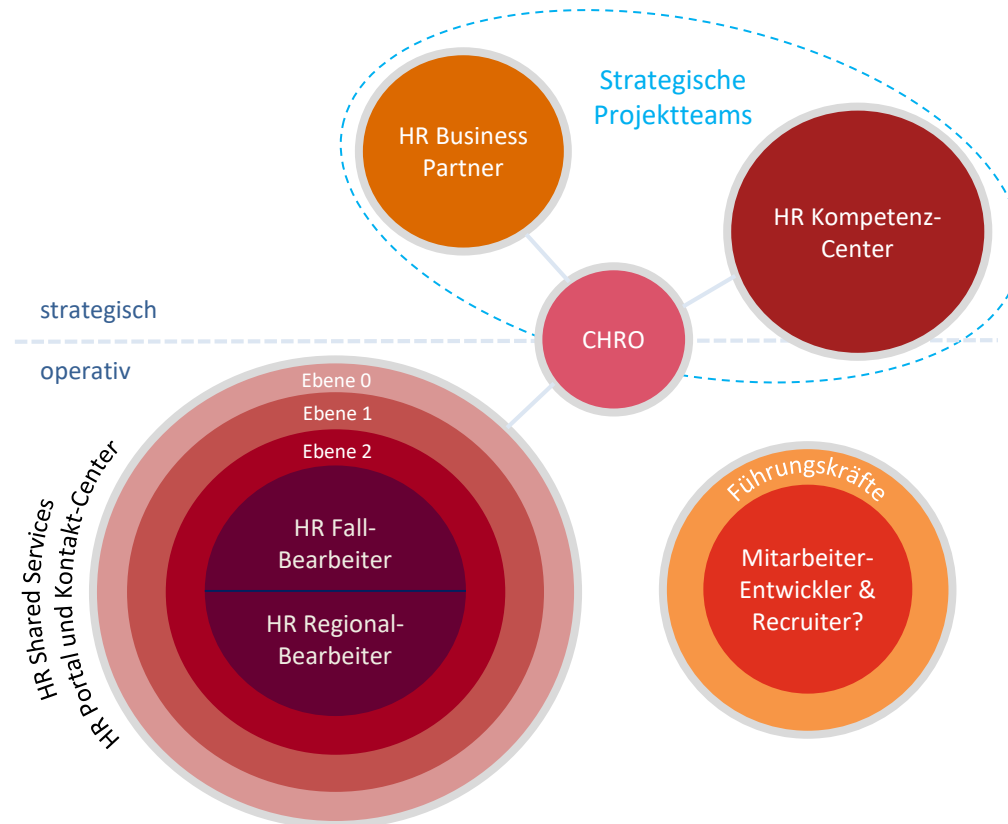
Inhalt

- ▶ Inhaltsübersicht
- ▶ Editorial: Die Profilierung der HR Business Partner hinkt den Transformationsprozessen hinterher
- ▶ Point of View: HR Governance – Anspruch und Wirklichkeit
- ▶ **Der HR Business Partner im HR Service Delivery Model**
- ▶ Die Erwartungen der Stakeholder
- ▶ Der HR Business Partner Business Case
- ▶ Das Rollen- und Aufgabenprofil des HR Business Partners
- ▶ Das Competency Profil der HR Business Partner
- ▶ Das HR Business Partner Audit/ Assessment
- ▶ HR Business Partner Learning & Development
- ▶ Bedarf eines neuen Karrierekonzepts
- ▶ Wir über uns/ Impressum

Die Begeisterung unter den Personalern über die HR Transformationsprozesse der letzten Jahre hält sich in Grenzen. Die genannten Gründe dafür sind vielschichtig:

- » die erforderlichen Investitionen in IT werden oft unterschätzt, so dass die HR Business Partner nur unzureichend von administrativen Aufgaben entlastet werden;
- » die Key Stakeholder/Kunden haben – historisch bedingt – häufig nur ein eingeschränktes Verständnis von dem, was sie von einem HR Business Partner erwarten können/sollten;
- » die HR Business Partner und CoE-Manager sind häufig nicht genügend strategisch-, business- und faktenorientiert;
- » die HR-Karriere ist für Quereinsteiger und als Sprungbrett unattraktiv und die Weiterentwicklung der vorhandenen HR Business Partner ist unzureichend;
- » Führungsverständnis und -qualität im Business entsprechen noch nicht dem Zielbild und den Erfordernissen des HR Service Delivery Modells.

Der Personalbereich muss mit eigenen Vorstellungen, Konzepten und messbaren Wertbeiträgen überzeugen. Voraussetzung der effektiven Zusammenarbeit von Führungskräften, HR Business Partnern und Kompetenz-Center-Spezialisten ist die Klarheit der Erwartungen, Anforderungen und Rollen.



Inhalt

- ▶ Inhaltsübersicht
- ▶ Editorial: Die Profilierung der HR Business Partner hinkt den Transformationsprozessen hinterher
- ▶ Point of View: HR Governance – Anspruch und Wirklichkeit
- ▶ **Der HR Business Partner im HR Service Delivery Model**
- ▶ Die Erwartungen der Stakeholder
- ▶ Der HR Business Partner Business Case
- ▶ Das Rollen- und Aufgabenprofil des HR Business Partners
- ▶ Das Competency Profil der HR Business Partner
- ▶ Das HR Business Partner Audit/ Assessment
- ▶ HR Business Partner Learning & Development
- ▶ Bedarf eines neuen Karrierekonzepts
- ▶ Wir über uns/ Impressum

Inhalt

Stellhebel bei Aufbau, Implementierung und laufendem Betrieb der HR Business Partner Organisation.



- ▶ Inhaltsübersicht
- ▶ Editorial: Die Profilierung der HR Business Partner hinkt den Transformationsprozessen hinterher
- ▶ Point of View: HR Governance – Anspruch und Wirklichkeit
- ▶ **Der HR Business Partner im HR Service Delivery Model**
- ▶ Die Erwartungen der Stakeholder
- ▶ Der HR Business Partner Business Case
- ▶ Das Rollen- und Aufgabenprofil des HR Business Partners
- ▶ Das Competency Profil der HR Business Partner
- ▶ Das HR Business Partner Audit/Assessment
- ▶ HR Business Partner Learning & Development
- ▶ Bedarf eines neuen Karrierekonzepts
- ▶ Wir über uns/ Impressum

Die Erwartungen der Stakeholder – stärkere strategische Ausrichtung gefordert

Strategie und Alltagsgeschäft bedürfen einander. Die Grenzen zwischen strategischer und operativer Personalarbeit sind fließend. Die Anforderungen an die HR Business Partner sind oft nicht klar genug definiert.

Die Erwartungen und Anforderungen der Stakeholder an den HR-Bereich im Allgemeinen und an die HR Business Partner im Besonderen werden in zahlreichen Studien beschrieben. In der Literatur und Diskussion überlagern sich hier die Anforderungen an

- » **den Personalbereich als Business Partner** (nach Dave Ulrich mit den vier Rollen Strategic Partner, Change Agent, Employee Champion, Admin Expert*) und
- » **die HR Business Partner im Drei-Säulen-Service-Delivery-Modell des Personalbereichs** (Kontakt-/Service-Center, Kompetenz-Center, HR Business Partner).

Während Dave Ulrich bereits 1997 alle Personalere als „Business Partner“ mit den bekannten vier unterschiedlichen Rollen- und Mindset-Ausprägungen sieht*, setzt das Drei-Säulen-Modell auf eine klare Trennung in transaktionale und transformationale HR-Prozesse.

Die transaktionalen Prozesse werden weitgehend harmonisiert, standardisiert und im Shared Service Center möglichst effizient abgewickelt. Die transformationalen Prozesse zielen auf die effektive Veränderung der Organisation ab und werden den HR Business Partnern und dem Kompetenz-Center zugeschrieben.

Dave Ulrich kann heute den Begriff „Business Partner“ schon kaum noch hören. Er sieht den Personalbereich nicht in eine transaktionale und transformationale Welt und schon gar nicht in eine Zwei- oder Drei-Klassen-Welt zerfallen. Gerade die Krisenzeiten hätten gezeigt, wie wichtig die operativen Beiträge des HR-Business sind.

Inzwischen hat sich das 3-Säulen-Service-Delivery-Modell in der Praxis durchgesetzt, und zwar bislang in der Regel ohne den befürchteten Zerfall in unterschiedliche Klassen-Welten.

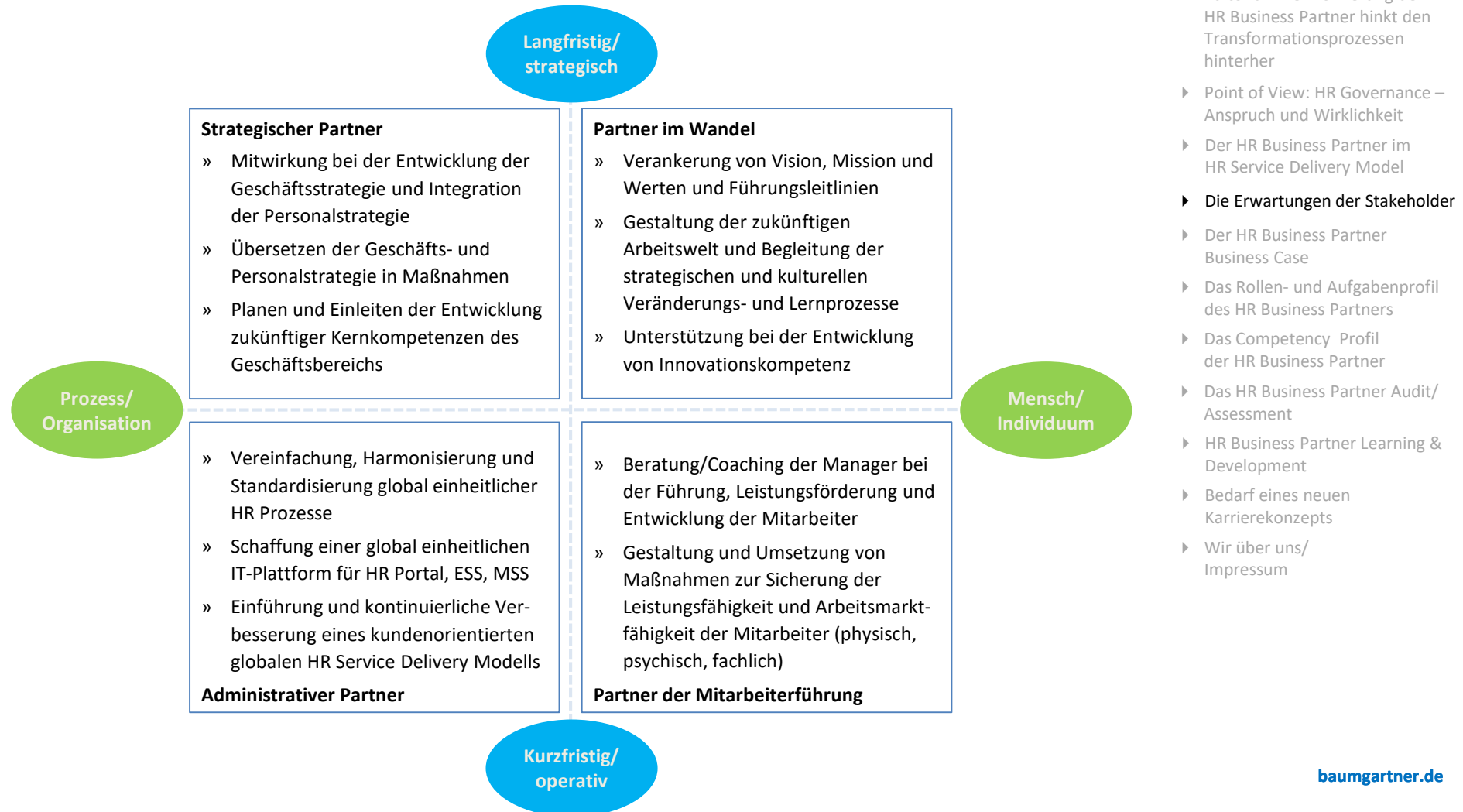
Im Gegenteil: die Transformationsleistungen, insbesondere beim Aufbau der HR Self-Services und Shared Service Center finden bei den HR Stakeholdern breite Anerkennung. Hier zeigt sich das moderne Gesicht einer effizienten Personalverwaltung, in der HR-Produkte und -Prozesse harmonisiert und vereinfacht wurden. Dagegen werden die strategischen und operativen Beiträge des HR Kompetenz-Centers, das ja kaum direkten Endkundenkontakt hat, häufig noch zu wenig wahrgenommen. Und die Profilierung der HR Business Partner hinkt in der Roadmap den Transformationsprozessen häufig hinterher. Die Gründe: unzureichendes Stakeholder-Management, unklarer Business Case, unklare Aufgaben und Kompetenzprofile u.v.m.

Inhalt

- ▶ Inhaltsübersicht
- ▶ Editorial: Die Profilierung der HR Business Partner hinkt den Transformationsprozessen hinterher
- ▶ Point of View: HR Governance – Anspruch und Wirklichkeit
- ▶ Der HR Business Partner im HR Service Delivery Model
- ▶ Die Erwartungen der Stakeholder
- ▶ Der HR Business Partner Business Case
- ▶ Das Rollen- und Aufgabenprofil des HR Business Partners
- ▶ Das Competency Profil der HR Business Partner
- ▶ Das HR Business Partner Audit/Assessment
- ▶ HR Business Partner Learning & Development
- ▶ Bedarf eines neuen Karrierekonzepts
- ▶ Wir über uns/ Impressum

* Das ursprüngliche Modell wurde inzwischen verändert und auf sechs Rollen erweitert. Vgl. dazu weiter hinten das Kapitel Rollen- und Aufgabenprofil sowie Ulrich et al.: HR Competencies – Mastery at the intersection of People and Business (2008).

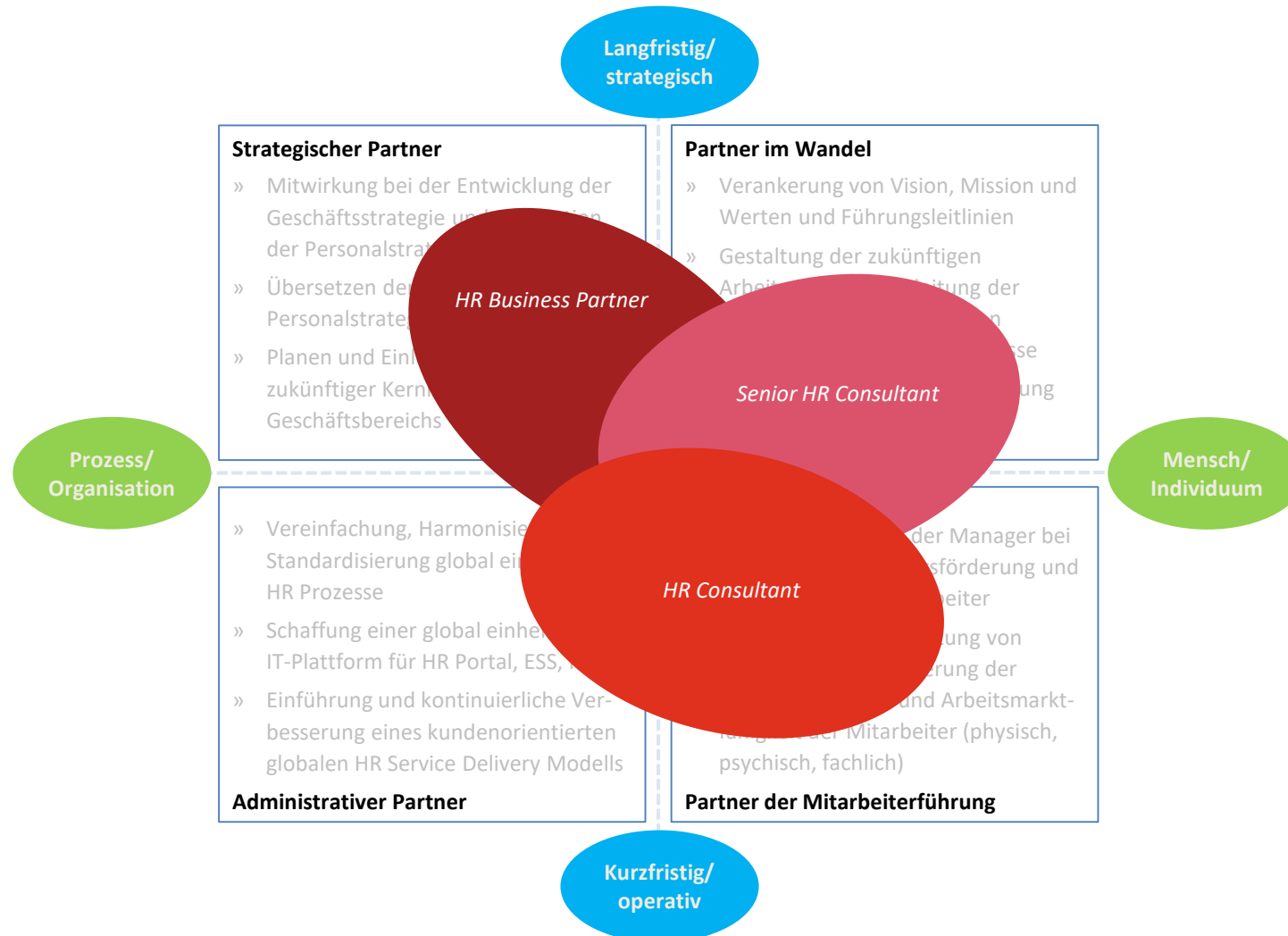
Multiple Anforderungen der Stakeholder an den Personalbereich als Business Partner entsprechend des ursprünglichen Rollenmodells nach Dave Ulrich.



Inhalt

- ▶ Inhaltsübersicht
- ▶ Editorial: Die Profilierung der HR Business Partner hinkt den Transformationsprozessen hinterher
- ▶ Point of View: HR Governance – Anspruch und Wirklichkeit
- ▶ Der HR Business Partner im HR Service Delivery Model
- ▶ **Die Erwartungen der Stakeholder**
- ▶ Der HR Business Partner Business Case
- ▶ Das Rollen- und Aufgabenprofil des HR Business Partners
- ▶ Das Competency Profil der HR Business Partner
- ▶ Das HR Business Partner Audit/ Assessment
- ▶ HR Business Partner Learning & Development
- ▶ Bedarf eines neuen Karrierekonzepts
- ▶ Wir über uns/ Impressum

Mögliche Differenzierung der Anforderungen an die HR Business Partner und HR Consultants im modernen Drei-Säulen-Service-Delivery-Model.



Inhalt

- ▶ Inhaltsübersicht
- ▶ Editorial: Die Profilierung der HR Business Partner hinkt den Transformationsprozessen hinterher
- ▶ Point of View: HR Governance – Anspruch und Wirklichkeit
- ▶ Der HR Business Partner im HR Service Delivery Model
- ▶ **Die Erwartungen der Stakeholder**
- ▶ Der HR Business Partner Business Case
- ▶ Das Rollen- und Aufgabenprofil des HR Business Partners
- ▶ Das Competency Profil der HR Business Partner
- ▶ Das HR Business Partner Audit/Assessment
- ▶ HR Business Partner Learning & Development
- ▶ Bedarf eines neuen Karrierekonzepts
- ▶ Wir über uns/Impressum

Der eigentliche Wert der HR-Transformationen liegt in dem Anliegen, Wert für die HR-Kunden zu schaffen. Dies gelingt nur, wenn der HR-Bereich all sein Tun an den Erwartungen der internen und externen Kunden ausrichtet und den Blick von außen nach innen richtet.

Untersuchungen zum Eigen- und Fremdbild des HR Business Partners zeigen, dass die Selbstwahrnehmung deutlich besser ausfällt als die Beurteilung durch die Linienmanager.

Verbesserungsbedarf aus Sicht der Linienmanager besteht bei den HR Business Partnern insbesondere hinsichtlich:

- » Bedarfserkennung und Problemverständnis,
- » Kundenorientierte Problemlösung,
- » Übernahme von Verantwortung und Überzeugungskraft,
- » Kundenorientiertes Denken und Handeln,
- » Antizipative und konstruktive Konfliktbewältigung.

Verbesserungsbedarf aus Sicht der HR Business Partner besteht insbesondere hinsichtlich

- » der Einbindung in den Strategiefindungsprozess und entsprechende Meetings und
- » der Erwartungs-/Auftragsklärung mit dem Kunden.

Einen etablierten Prozess zur Optimierung der Zusammenarbeit zwischen HR Business Partnern und Linienmanagern gibt es nur in etwa jedem zweiten Unternehmen.

Überraschenderweise ist nur etwa jeder fünfte HR Business Partner an der Klärung und Formulierung seiner Rollenanforderungen wirklich interessiert. Vielleicht aus Angst davor, den Anforderungen nicht gerecht zu werden oder selbst deutlich abweichende Ansprüche zu haben?

Dabei bestünde gerade hier die Möglichkeit, sich nicht nur den Erwartungshaltungen der Stakeholder unreflektiert hinzugeben, sondern eigene Vorstellungen einzubringen und die Anforderungen an die eigene künftige Rolle mit zu gestalten. Angesichts der Tatsache, dass Linienmanager häufig – historisch bedingt – nur ein eingeschränktes Verständnis von dem haben, was sie von einem HR Business Partner künftig erwarten dürfen, ist das systematische Stakeholder-Management für den Erfolg der HR Business Partner wesentlich.

Ebenso wichtig ist es, die HR Business Partner in ihrer Rolle zu unterstützen. **Voraussetzungen für ihren Erfolg** sind:

- » Akzeptierter Business Case mit klarem Aufgabenprofil und deutlichem Fokus auf Innovation, Leadership, Talent, Performance und Change Management;
- » Klares ggf. unkonventionelles Skills & Competency Profil mit deutlichem Fokus auf Strategie-/Kundenorientierung und evidenzbasierten Workforce Analytics
- » Möglichkeit der eigenen Standortbestimmung und Weiterqualifizierung;
- » Innovative Karrierekonzepte für HR Business Partner und Quereinsteiger.

Inhalt

- ▶ Inhaltsübersicht
- ▶ Editorial: Die Profilierung der HR Business Partner hinkt den Transformationsprozessen hinterher
- ▶ Point of View: HR Governance – Anspruch und Wirklichkeit
- ▶ Der HR Business Partner im HR Service Delivery Model
- ▶ Die Erwartungen der Stakeholder
- ▶ Der HR Business Partner Business Case
- ▶ Das Rollen- und Aufgabenprofil des HR Business Partners
- ▶ Das Competency Profil der HR Business Partner
- ▶ Das HR Business Partner Audit/ Assessment
- ▶ HR Business Partner Learning & Development
- ▶ Bedarf eines neuen Karrierekonzepts
- ▶ Wir über uns/ Impressum

Die zukünftige Geschäfts- und Arbeitswelt, die Steigerung der Führungs- und Managementqualität sowie die Weiterentwicklung des Talent & Performance Management beherrschen die Agenden der Stakeholder.



Inhalt

- ▶ Inhaltsübersicht
- ▶ Editorial: Die Profilierung der HR Business Partner hinkt den Transformationsprozessen hinterher
- ▶ Point of View: HR Governance – Anspruch und Wirklichkeit
- ▶ Der HR Business Partner im HR Service Delivery Model
- ▶ **Die Erwartungen der Stakeholder**
- ▶ Der HR Business Partner Business Case
- ▶ Das Rollen- und Aufgabenprofil des HR Business Partners
- ▶ Das Competency Profil der HR Business Partner
- ▶ Das HR Business Partner Audit/ Assessment
- ▶ HR Business Partner Learning & Development
- ▶ Bedarf eines neuen Karrierekonzepts
- ▶ Wir über uns/ Impressum

Der HR Business Partner Business Case – primäre Verantwortung für HR Effectiveness

Bislang blieben die HR Business Partner davon verschont, ihre neuen Rollen und ihren Nutzen rechnerisch begründen zu müssen. Zeit also, den Business Case für die HR Business Partner Organisation nachzuholen?

Während die HR Transformationsprojekte in der Vergangenheit selbstverständlich damit konfrontiert wurden, das vorgeschlagene neue „Drei-Säulen“-Service-Delivery-Modell durch einen Business Case zu untermauern, blieben die HR Business Partner wie auch das HR Kompetenz-Center bislang weitgehend davon verschont, ihre neuen Rollen und ihren Nutzen rechnerisch belegen zu müssen.

Alleine die mit dem Shared Service Center und den angebotenen Self-Services verbundenen hohen IT-Investitionen machten den Business Case für das neue HR Geschäftsmodell erforderlich. Zwar wurden in den Kosten-Nutzen-Überlegungen und Kapazitätsberechnungen des Shared Service Centers auch Aufgaben- und Kapazitätsanteile der Business Partner und Kompetenz-Center-Spezialisten berücksichtigt und die Einsparungseffekte durch Einführung oder Ausbau der Self-Services abgeschätzt. Aber ein echter Business Case wurde ausgerechnet für die HR Business Partner und auch für das HR Kompetenz-Center bis heute nie gefordert. Die möglichen Gründe dafür sind leicht nachzuvollziehen:

- » Die Grundsatzentscheidung für das neue Geschäftsmodell war zunächst primär effizienzgetrieben. Die Kosten-Nutzen-Betrachtungen konzentrierten sich stark auf das Shared Service Center und die damit verbundenen IT-Investitionen.

- » War die Grundsatzentscheidung für das neue Geschäftsmodell und für die damit verbundenen IT-Investitionen einmal gefallen, stand die Notwendigkeit der Business Partner Rolle und des Kompetenz Centers außer Frage.
- » Die beabsichtigte Rollenteilung im Drei-Säulen-Modell wurde nicht von Anfang an konsequent umgesetzt, so dass in der Regel nachgeschärft werden musste. Die Neuausrichtung der HR Business Partner Organisation, insbesondere die Entlastung von administrativen Aufgaben, hinkt daher zum Teil bis heute hinterher.
- » Die Neuausrichtung des Talent & Performance Managements für das eigene neue HR Geschäftsmodell und die damit verbundenen Investitionen, insbesondere auch in die Auswahl und (Weiter-)Qualifizierung der Business Partner sowie in die Vorbereitung/Entwicklung der Linienmanager wurde oft deutlich unterschätzt.

Vereinfacht ausgedrückt: **In den HR Transformationsprojekten der vergangenen Jahre wurden die Aspekte der „HR (Business Partner) Effectiveness“ hinter den Effizienzzielen der Shared Service Center Organisation nachrangig behandelt.**

Inhalt

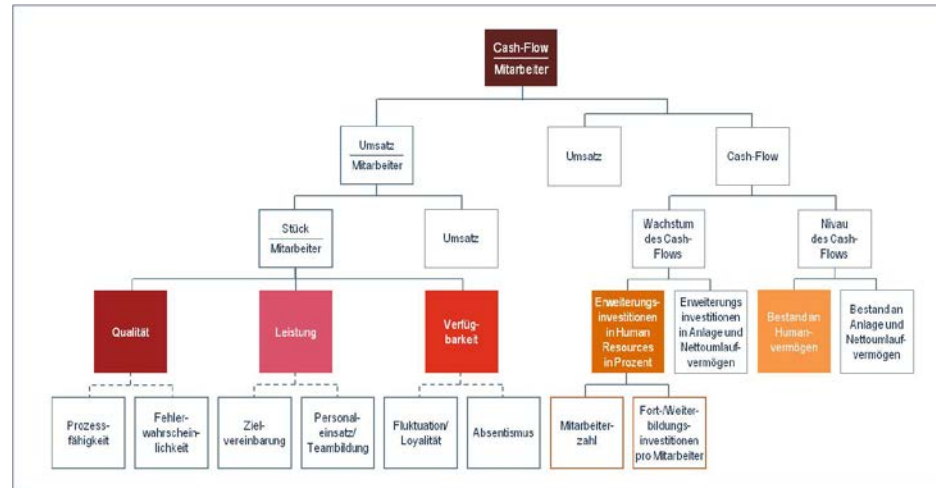
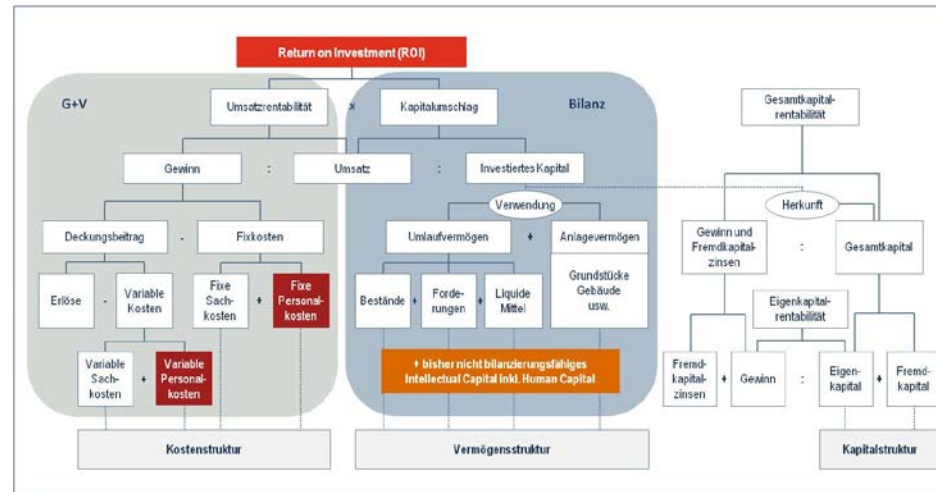
- ▶ Inhaltsübersicht
- ▶ Editorial: Die Profilierung der HR Business Partner hinkt den Transformationsprozessen hinterher
- ▶ Point of View: HR Governance – Anspruch und Wirklichkeit
- ▶ Der HR Business Partner im HR Service Delivery Model
- ▶ Die Erwartungen der Stakeholder
- ▶ Der HR Business Partner Business Case
- ▶ Das Rollen- und Aufgabenprofil des HR Business Partners
- ▶ Das Competency Profil der HR Business Partner
- ▶ Das HR Business Partner Audit/ Assessment
- ▶ HR Business Partner Learning & Development
- ▶ Bedarf eines neuen Karrierekonzepts
- ▶ Wir über uns/ Impressum

Zeit also, den Business Case für die HR Business Partner Organisation nachzuholen?

Vielleicht ja, aber nicht im originären Sinne eines Business Cases. Die Grundsatzentscheidung für das neue HR Geschäftsmodell ist – wenn auch primär unter Effizienzgesichtspunkten – bereits getroffen. Worin liegt dann der Nutzen, den Business Case nachzuholen?

Es geht um den faktenbasierten Nachweis des Wertbeitrags des Personalbereichs sowie um die Refokussierung auf die Effektivität der Personalarbeit im Linienmanagement und Personalbereich!

Das HR Kompetenz-Center und die HR Business Partner sind gemeinsam gefordert, ihre aktuellen und geplanten Wertbeiträge in die Unternehmensstrategie und in das damit verknüpfte betriebswirtschaftliche Zahlenwerk zu integrieren. Das reine Personalkostencontrolling und Auflisten von vergangenheitsbezogenen Kennzahlen wie Krankenstand, Fluktuation und Trainingsinvestitionen reichen künftig nicht mehr aus.



Inhalt

- ▶ Inhaltsübersicht
- ▶ Editorial: Die Profilierung der HR Business Partner hinkt den Transformationsprozessen hinterher
- ▶ Point of View: HR Governance – Anspruch und Wirklichkeit
- ▶ Der HR Business Partner im HR Service Delivery Model
- ▶ Die Erwartungen der Stakeholder
- ▶ **Der HR Business Partner Business Case**
- ▶ Das Rollen- und Aufgabenprofil des HR Business Partners
- ▶ Das Competency Profil der HR Business Partner
- ▶ Das HR Business Partner Audit/ Assessment
- ▶ HR Business Partner Learning & Development
- ▶ Bedarf eines neuen Karrierekonzepts
- ▶ Wir über uns/ Impressum

Dabei könnte man meinen, der Business Case der HR Business Partner liege bereits klar auf der Hand:

- » **Hypothese 1: Unternehmen mit einer exzellenten Personalarbeit sind erfolgreicher als weniger mitarbeiterorientierte Unternehmen.** Dafür spricht die Analyse der Aktienkursentwicklung der Fortune's „100 Best Companies to Work For“ über einen 10-Jahreszeitraum. Diese ergab, dass die „besten Arbeitgeber“ den durchschnittlichen Aktienkurs in acht von zehn Jahren übertrafen – so die BCG/WFPMA-Studie „From Capability to Profitability“.
- » **Hypothese 2: Unter den HR-Themen haben Leadership Development, Talent Management sowie Performance Management & Reward den stärksten Einfluss auf Umsatzwachstum und Profitabilität.** Der oben genannten Studie zufolge ist die finanzielle Wirkung dieser Thementriade bei den besten Arbeitgebern etwa um das 2-3-fache stärker.
- » **Hypothese 3: Auf eben diese erfolgswirksame HR-Themen-Triade haben die HR Business Partner – Hand in Hand mit den Top Executives und Linienmanagern – den größten Einfluss.** Einer CLC-Studie zufolge zahlt sich die effektive Zusammenarbeit zwischen HR und Business insbesondere auf Leistung und Retention, bislang aber deutlich weniger auf Umsatz und Profitabilität aus. Die Effektivität der Zusammenarbeit hängt dabei größtenteils von der Rolle der Business Partner (54%) und von der Rolle des Kompetenz-Centers (32%) ab.

Derartige Argumentationen klingen plausibel, zeigen aber auch den Bedarf an weiteren individuellen Effektivitätsnachweisen auf. Dabei kommt es weniger auf externe Vergleiche, sondern auf die Leistungsbeiträge zur Umsetzung der eigenen Unternehmensstrategie an.

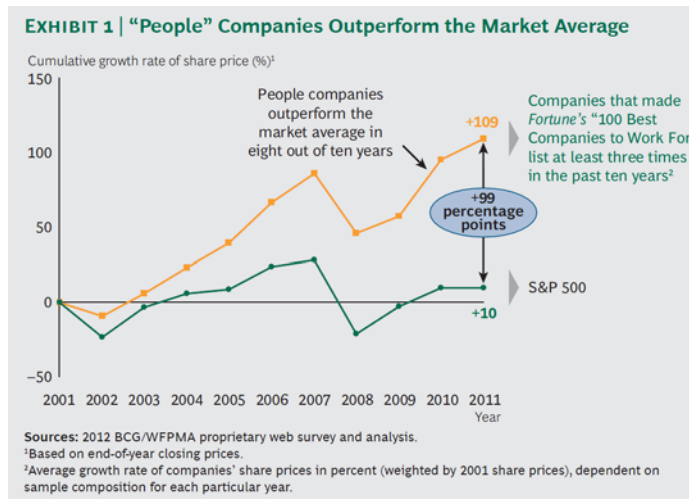


EXHIBIT 2 | Economic Influence Is Discernible in All HR Topics but Is Most Pronounced in Six

Topic in which most capable and least capable companies were compared	The impact that the most capable companies achieve over the least capable companies in...	
	... revenue growth	... profit margin
1 Delivering on recruiting	3.5x	2.0x
2 Onboarding of new hires and retention	2.5x	1.9x
3 Managing talent	2.2x	2.1x
4 Improving employer branding	2.4x	1.8x
5 Performance management and rewards	2.1x	2.0x
6 Developing leadership	2.1x	1.8x
7 Mastering HR processes	1.8x	1.8x
8 Global people management and international expansion	1.8x	1.7x
9 Enhancing employee engagement	1.8x	1.6x
10 Providing shared services and outsourcing HR	1.6x	1.7x
11 Managing diversity and inclusion	1.6x	1.5x
12 Managing change and cultural transformation	1.5x	1.4x
13 Actively using web 2.0 for HR and managing associated risks	1.5x	1.4x
14 Strategic workforce planning	1.4x	1.5x
15 Delivering critical learning programs	1.5x	1.4x
16 Managing corporate social responsibility	1.5x	1.3x
17 Transforming HR into a strategic partner	1.4x	1.4x
18 Health and security management	1.2x	1.5x
19 Managing flexibility and labor costs	1.2x	1.4x
20 Restructuring the organization	1.2x	1.3x
21 Managing work-life balance	1.1x	1.2x
22 Managing an aging workforce	0.8x	1.1x

Source: 2012 BCG/WFPMA proprietary web survey and analysis.
 Note: Revenue growth and profit margin are defined as categories in the survey. For analysis, categories are transformed into category means; extreme categories are transformed into -20% or +20%. For each topic, we compared average revenue growth and average profit margin of respondents who chose "5" (high capability) against those who chose "1" (low capability).

Inhalt

- ▶ Inhaltsübersicht
- ▶ Editorial: Die Profilierung der HR Business Partner hinkt den Transformationsprozessen hinterher
- ▶ Point of View: HR Governance – Anspruch und Wirklichkeit
- ▶ Der HR Business Partner im HR Service Delivery Model
- ▶ Die Erwartungen der Stakeholder
- ▶ Der HR Business Partner Business Case
- ▶ Das Rollen- und Aufgabenprofil des HR Business Partners
- ▶ Das Competency Profil der HR Business Partner
- ▶ Das HR Business Partner Audit/Assessment
- ▶ HR Business Partner Learning & Development
- ▶ Bedarf eines neuen Karrierekonzepts
- ▶ Wir über uns/ Impressum

Der Business Case für die HR Business Partner geht nur dann auf, wenn der Business Partner tatsächlich auf Augenhöhe mit den Geschäftsbereichen agieren kann. Dazu benötigt er die Unterstützung der HR Kompetenz-Center und HR Shared Service Center, die ihn von rein administrativen Aufgaben, konzeptionellen Grundsatzarbeiten und der Lösung sehr spezifischer Fachfragen entlasten.

Wie stark sich ein HR Business Partner wirklich auf seine neue Rolle und strategischen Aufgaben konzentrieren kann, wird häufig an der Anzahl Mitarbeiter seines Betreuungsbereichs festgemacht. Einer pwc-Studie zufolge sehen die Betreuungsverhältnisse nach Einführung des Drei-Säulen-Modells wie folgt aus: ca. 35 % der HRBP betreuen < 250 Mitarbeiter, ca. 39% der HRBP betreuen 250-500 Mitarbeiter, ca. 26% der HRBP betreuen >500 Mitarbeiter. Und aus Branchen mit stark standardisierten Produktions- und Dienstleistungsbereichen sowie im PwC Saratoga's US Human Capital Effectiveness Report wird sogar von Betreuungsquoten von mehr als 1.000 Mitarbeitern berichtet. Über die Anzahl der von einem Business Partner im Drei-Säulen-Modell primär zu betreuenden Führungskräfte wird bislang leider nicht berichtet.

Die Gefahr, dass die **Betreuungsquoten** der HR Business Partner zum Gegenstand einer vereinfachten Effizienz- und Kostendiskussion werden, ist groß. Das Betreuungsverhältnis hängt in der Praxis vor allem von der Art der betreuten Mitarbeiter, der Organisationsstruktur und Führungsspanne im Unternehmen, den zu bewältigenden Herausforderungen, dem resultierenden Aufgabenprofil und den erwarteten Wertbeiträgen ab.

Chancen eines Business Case für die HR Business Partner Organisation:

- » Engagierte Übernahme der Verantwortung für HR (Business Partner) Effectiveness – in enger Abstimmung mit den Strategen des HR Kompetenz-Centers.
- » Klärung der Szenarien für die Geschäfts- und Arbeitswelt und deren Auswirkungen auf die HR Geschäftsmodelle der Zukunft.
- » Klärung des Zielbildes und Nutzenversprechens (Vision, Mission, Werte) der HR Business Partner Organisation.
- » Klärung der Rollen, Verantwortlichkeiten und Aufgaben unter besonderer Berücksichtigung ihrer Effektivität (evidenzbasiertes Rollen- und Aufgabenprofil).
- » Klärung des geforderten Skills & Competency Profils der HR Business Partner (evidenzbasiertes Kompetenzprofil).
- » Eigene Standortbestimmung im Rahmen eines HR Business Partner Capability Audits.
- » Vorschlag eines innovativen und ggf. unkonventionellen Karrierekonzeptes für Personaler und Quereinsteiger (evidenzbasiertes Karrierekonzept).
- » Abstimmung des Gesamtkonzeptes, insbesondere des Zielbildes und Nutzenversprechens mit den Erwartungen der Stakeholder.

Inhalt

- ▶ Inhaltsübersicht
- ▶ Editorial: Die Profilierung der HR Business Partner hinkt den Transformationsprozessen hinterher
- ▶ Point of View: HR Governance – Anspruch und Wirklichkeit
- ▶ Der HR Business Partner im HR Service Delivery Model
- ▶ Die Erwartungen der Stakeholder
- ▶ Der HR Business Partner Business Case
- ▶ Das Rollen- und Aufgabenprofil des HR Business Partners
- ▶ Das Competency Profil der HR Business Partner
- ▶ Das HR Business Partner Audit/ Assessment
- ▶ HR Business Partner Learning & Development
- ▶ Bedarf eines neuen Karrierekonzeptes
- ▶ Wir über uns/ Impressum

Das Rollen- und Aufgabenprofil des HR Business Partners

Die HR Business Partner Rolle ist die erfolgskritischste Rolle im neuen HR Geschäftsmodell und zugleich die Rolle, mit den größten Schwierigkeiten in der Umsetzung.

Die zentralen Fragen bei der Konzeption und Ausgestaltung der HR Business Partner Rolle sind die Fragen nach der Effektivität und Tiefe der geforderten Wertschöpfungsbeiträge und damit nach dem effektivsten Rollen- und Aufgabenprofil.

Hinsichtlich der vorwiegend strategischen Ausrichtung sind sich alle Experten einig. Der HR Business Partner ist einerseits als strategischer Partner, Mitgestalter und Berater der Linie und andererseits als Orchestrierer der HR Dienstleistungen gefragt.

Geschäftsbereichsfokus

Typische Aktivitäten:

- » Vertrauter Berater des Oberen Managements in Personalfragen
- » Gestaltet die Organisation auf Basis von Kennzahlen
- » Begleitet Linienmanager als Coach, Mentor und Guide in Fragen der Mitarbeiterführung, -motivation und -leistung
- » Leitet komplexe Veränderungs- und Transformationsprogramme

Wichtigste Interaktionen mit Business Unit Leitung und Linienmanagern



Personalbereichsfokus

Typische Aktivitäten:

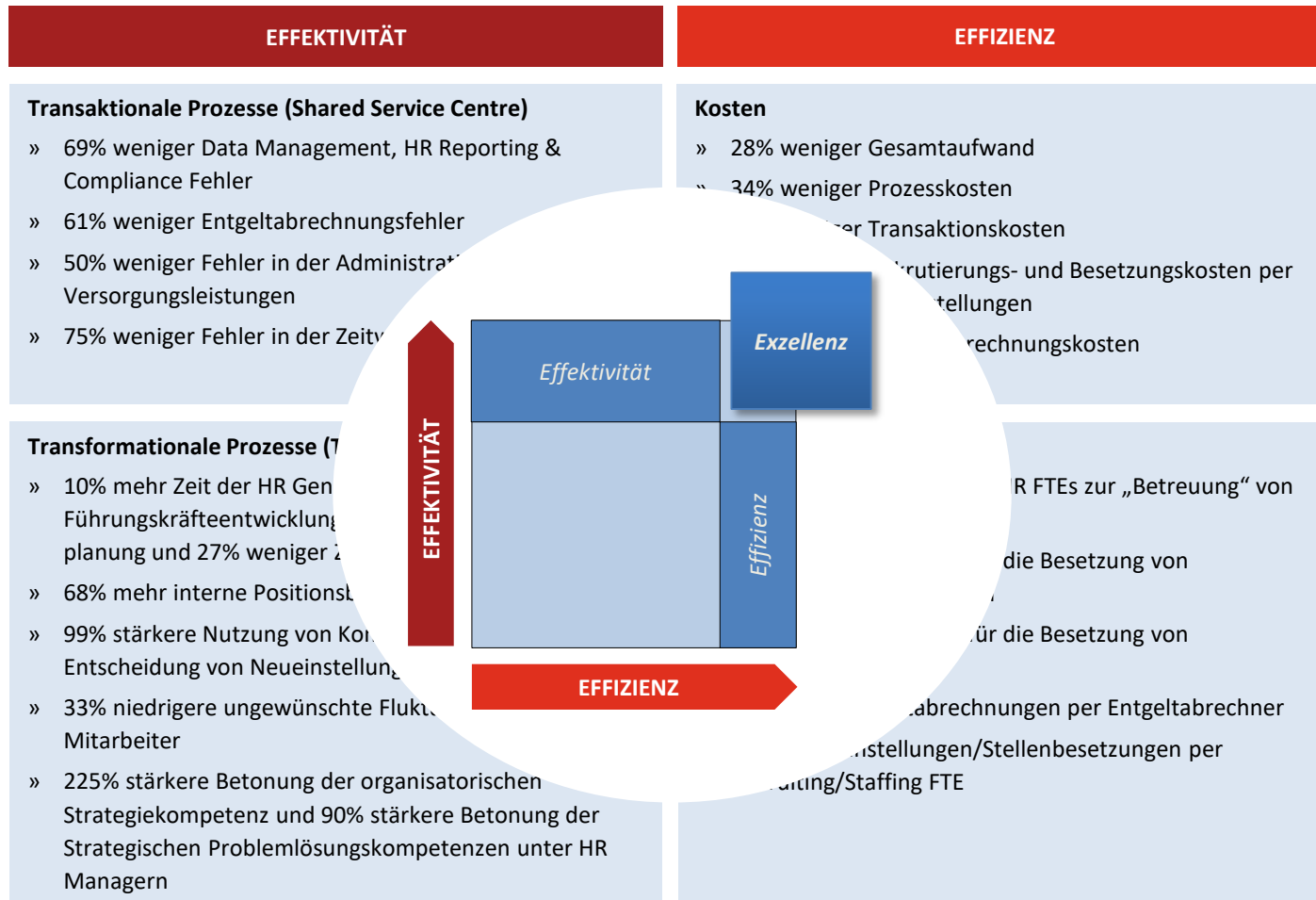
- » Gestaltet die HR Strategie und HR Performance
- » Fokussiert auf die Prioritäten und Anforderungen des Geschäfts
- » Orchestriert und vermittelt die HR Lösungen zur Deckung der Geschäftsbedarfe
- » Informiert über aktuelle und künftige externe Entwicklungen

Wichtigste Interaktionen mit HR Kompetenz-Center und HR Service-Center

Inhalt

- ▶ Inhaltsübersicht
- ▶ Editorial: Die Profilierung der HR Business Partner hinkt den Transformationsprozessen hinterher
- ▶ Point of View: HR Governance – Anspruch und Wirklichkeit
- ▶ Der HR Business Partner im HR Service Delivery Model
- ▶ Die Erwartungen der Stakeholder
- ▶ Der HR Business Partner Business Case
- ▶ Das Rollen- und Aufgabenprofil des HR Business Partners
- ▶ Das Competency Profil der HR Business Partner
- ▶ Das HR Business Partner Audit/ Assessment
- ▶ HR Business Partner Learning & Development
- ▶ Bedarf eines neuen Karrierekonzepts
- ▶ Wir über uns/ Impressum

Der Spagat als Pflichtübung: Der HR-Bereich muss höhere Effektivität mit größerer Effizienz vereinen. Dabei muss es den HR Business Partnern gelingen, sich stärker auf die Effektivität der Personalarbeit zu fokussieren.

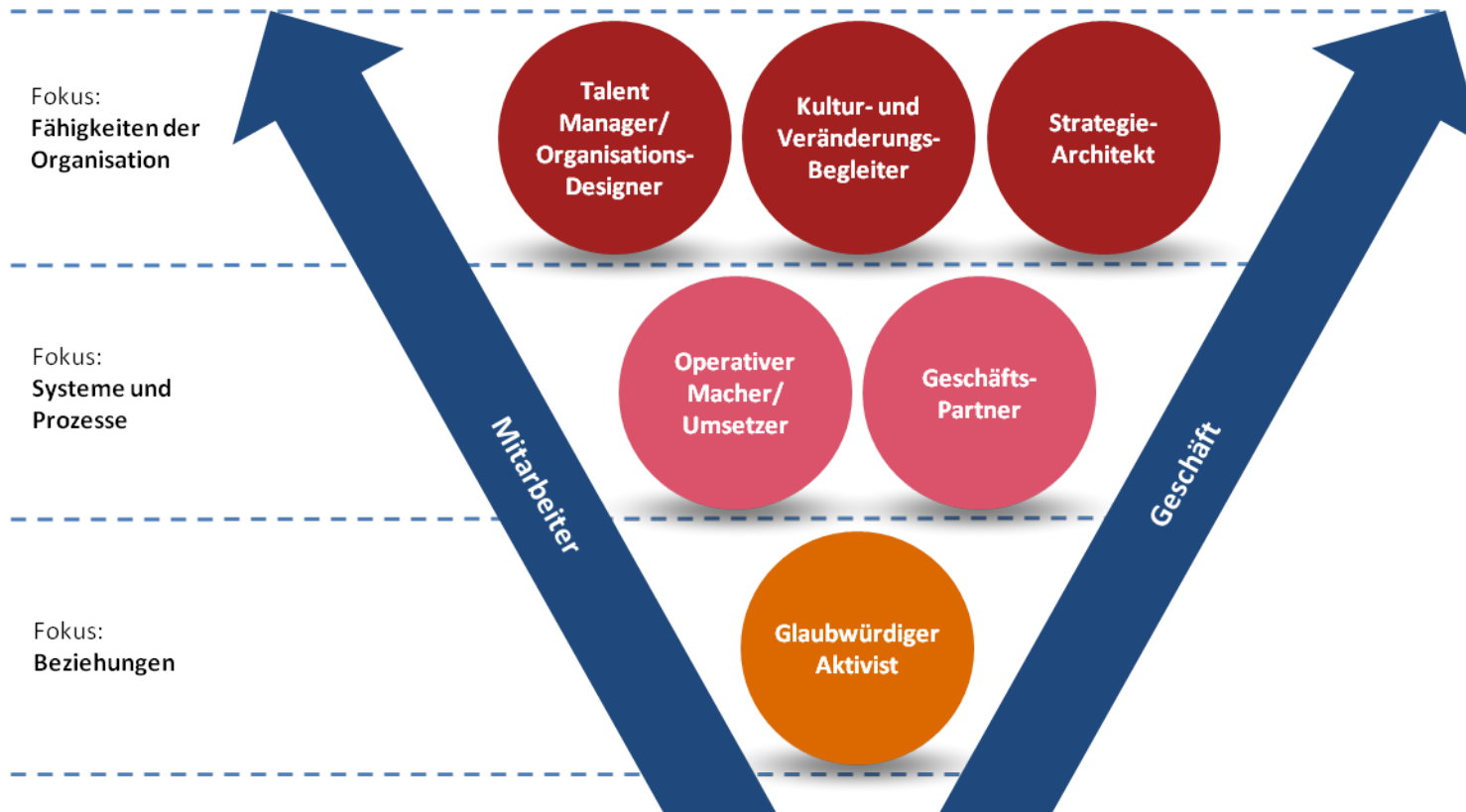


Inhalt

- ▶ Inhaltsübersicht
- ▶ Editorial: Die Profilierung der HR Business Partner hinkt den Transformationsprozessen hinterher
- ▶ Point of View: HR Governance – Anspruch und Wirklichkeit
- ▶ Der HR Business Partner im HR Service Delivery Model
- ▶ Die Erwartungen der Stakeholder
- ▶ Der HR Business Partner Business Case
- ▶ Das Rollen- und Aufgabenprofil des HR Business Partners
- ▶ Das Competency Profil der HR Business Partner
- ▶ Das HR Business Partner Audit/Assessment
- ▶ HR Business Partner Learning & Development
- ▶ Bedarf eines neuen Karrierekonzepts
- ▶ Wir über uns/ Impressum

An **Rollenerwartungen**, die sich auf den HR-Bereich insgesamt beziehen, mangelt es nicht. Dave Ulrich hat sein ursprüngliches Modell mit den vier Rollen (Strategic Partner, Change Agent, Employee Champion und Administrator) inzwischen um eine spezifische Betrachtung der **Interaktion zwischen HR-Bereich und Linienmanagement** erweitert.

Abgesehen von der Rolle des „Operational Executors“ lassen sich die Rollen recht gut auf den HR Business Partner beziehen. Jede Rolle wird durch ein Set an Competencies, denen eine hohe Wirkung auf die Performance der HR Professionals und des Geschäfts zugesprochen wird, weiter beschrieben (siehe nachfolgende Seite).



Inhalt

- ▶ Inhaltsübersicht
- ▶ Editorial: Die Profilierung der HR Business Partner hinkt den Transformationsprozessen hinterher
- ▶ Point of View: HR Governance – Anspruch und Wirklichkeit
- ▶ Der HR Business Partner im HR Service Delivery Model
- ▶ Die Erwartungen der Stakeholder
- ▶ Der HR Business Partner Business Case
- ▶ Das Rollen- und Aufgabenprofil des HR Business Partners
- ▶ Das Competency Profil der HR Business Partner
- ▶ Das HR Business Partner Audit/ Assessment
- ▶ HR Business Partner Learning & Development
- ▶ Bedarf eines neuen Karrierekonzepts
- ▶ Wir über uns/ Impressum

HR Rollen und Aufgaben bzw. Competencies mit hohem Einfluss auf die Performance der HR Professionals und das Geschäft (nach Dave Ulrich et al.).

TALENT MANAGER / ORGANISATIONS-DESIGNER

- » Gegenwärtige und zukünftige Talentsicherung
- » Talententwicklung
- » Organisationsgestaltung
- » Kommunikationsförderung
- » Gestaltung von Vergütungssystemen

KULTUR- UND VERÄNDERUNGSBEGLEITER

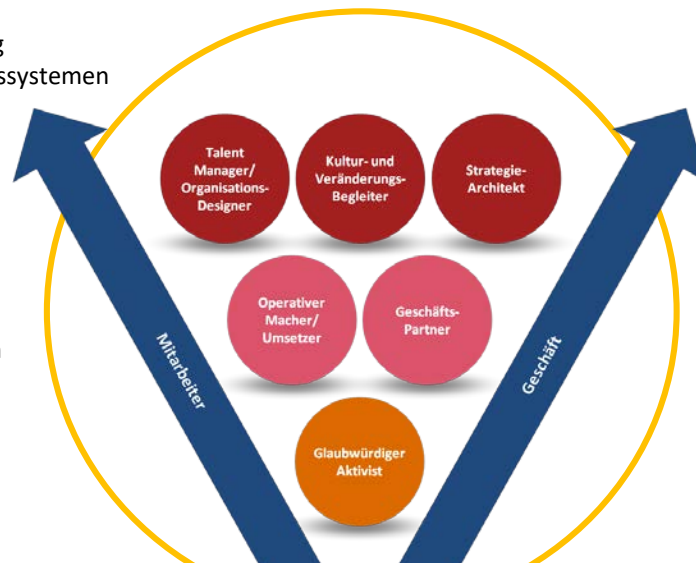
- » Veränderungen fördern und unterstützen
- » Kultur erarbeiten
- » Kultur umsetzen
- » Kultur personalisieren

STRATEGIE-ARCHITEKT

- » Strategische Agilität stärken
- » Kunden einbeziehen/beteiligen

OPERATIVER MACHER/ UMSETZER

1. Grundsätze und Richtlinien umsetzen
2. HR-Technologien vorantreiben



GLAUBWÜRDIGER AKTIVIST

- » Liefern von Ergebnissen mit Integrität
- » Teilen von Informationen
- » Aufbau vertrauensvoller Beziehungen
- » Personalarbeit mit Haltung

GESCHÄFTSPARTNER

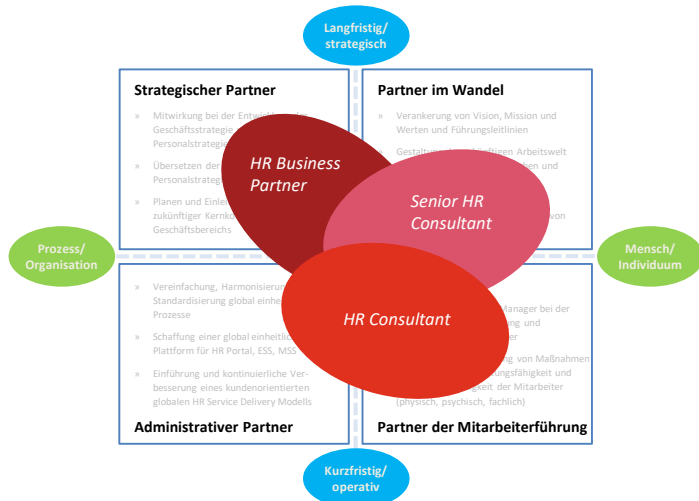
- » Den sozialen Kontext interpretieren
- » Die Wertschöpfungskette bedienen
- » Den Wertbeitrag artikulieren
- » Business-Technologien wirksam einsetzen

Inhalt

- ▶ Inhaltsübersicht
- ▶ Editorial: Die Profilierung der HR Business Partner hinkt den Transformationsprozessen hinterher
- ▶ Point of View: HR Governance – Anspruch und Wirklichkeit
- ▶ Der HR Business Partner im HR Service Delivery Model
- ▶ Die Erwartungen der Stakeholder
- ▶ Der HR Business Partner Business Case
- ▶ Das Rollen- und Aufgabenprofil des HR Business Partners
- ▶ Das Competency Profil der HR Business Partner
- ▶ Das HR Business Partner Audit/ Assessment
- ▶ HR Business Partner Learning & Development
- ▶ Bedarf eines neuen Karrierekonzepts
- ▶ Wir über uns/ Impressum

Ausgehend von Dave Ulrich's Rollenmodellen, die sich auf den gesamten HR-Bereich beziehen, wurden spezifische Modelle für die Rollen der HR Business Partner diskutiert und die jeweiligen rollenspezifischen Aktivitäten hinsichtlich ihrer Effektivität bei der Unterstützung des Linienmanagements erforscht.

Strategische Fokussierung der HR Business Partner Rolle in Dave Ulrich's multiplen Rollenmodell für den Personalbereich



Vgl. dazu auch das Kapitel „Die Erwartungen der Stakeholder“.

An ein **spezifisches Rollenmodell für die HR Business Partner** sind zunächst folgende Anforderungen zu stellen:

- » Festlegung einer Zielgruppen-Leistungs-Matrix analog der Marktbearbeitungsstrategie auf Basis einer Produkt-Markt-Matrix und Zielgruppensegmentierung;
- » Abgrenzung zu übergeordneten HR Governance Funktionen auf Konzern- und Business Unit Ebene;
- » Abgrenzung zu den Aufgaben und Zielgruppen des HR Kompetenz-Center und HR Service Center;
- » Abgrenzung zur Position des Personalleiters;
- » Festlegung der HR Business Partner Organisation (globale und divisionale Führungs- und Teamstrukturen);
- » Festlegung der Prioritäten der HR Business Partner Aktivitäten auf Basis einer Effektivitätsbetrachtung.

Frühere Untersuchungen zur Effektivität von HR Business Partner Aktivitäten haben gezeigt, dass die stärkere strategische Ausrichtung eine deutlich höhere Effektivität in der Unterstützung des Linienmanagements verspricht, andererseits die operativen Aktivitäten im Tagesgeschäft der Business Partner aber als unverzichtbar eingeschätzt werden (siehe Übersicht auf nachfolgender Seite). Bislang verwenden die meisten Business Partner jedoch noch die Hälfte ihrer Arbeitszeit ausschließlich mit operativen Aufgaben.

Inhalt

- ▶ Inhaltsübersicht
- ▶ Editorial: Die Profilierung der HR Business Partner hinter den Transformationsprozessen hinterher
- ▶ Point of View: HR Governance – Anspruch und Wirklichkeit
- ▶ Der HR Business Partner im HR Service Delivery Model
- ▶ Die Erwartungen der Stakeholder
- ▶ Der HR Business Partner Business Case
- ▶ Das Rollen- und Aufgabenprofil des HR Business Partners
- ▶ Das Competency Profil der HR Business Partner
- ▶ Das HR Business Partner Audit/Assessment
- ▶ HR Business Partner Learning & Development
- ▶ Bedarf eines neuen Karrierekonzepts
- ▶ Wir über uns/Impressum

Die strategischen Aktivitäten der HR Business Partner versprechen eine deutlich höhere Effektivität in der Unterstützung des Linienmanagements. Die konsequente Gestaltung einer effektiven HR Business Partner Rolle lässt sich nur im Gesamtkontext der HR Transformation lösen.

OPERATIVER HR MANAGER

1. Messen der Mitarbeiter Einstellungen
2. Mitarbeiterkommunikation der Organisationskultur und Werte
3. Verfolgen von Trends im Mitarbeiterverhalten
4. Sicherstellen der Kulturpassung von HR Programmen
5. Information des Linienmanagements über HR Initiativen
6. Mitarbeiterkommunikation von Grundsätzen und Richtlinien

17 –
6%

STRATEGISCHER PARTNER

1. Entwicklung der Führungsnachfolge
2. Verständnis des Talentbedarfs des Geschäfts
3. Verständnis der HRBP Lösungskompetenz für das Geschäft
4. Frühzeitige Identifikation möglicher Probleme
5. Priorisieren des HR Bedarfs
6. Identifizieren von HR Kennzahlen
7. Strategieunterstützende Restrukturierung
8. Nutzen neuer Geschäftsstrategien
9. Anpassen der HR Strategien an veränderte Geschäftsbedarfe

38 –
20%

ERSTVERSORGER / VOR-ORT-BEREITSCHAFT

1. Vorbereiten auf unterschiedliche Situationen
2. Eingehen auf Anliegen der Mitarbeiter
3. Schnelle Reaktion auf Beschwerden
4. Eingehen auf Anliegen der Führungskräfte
5. Durchsetzen von HR Grundsätzen und Richtlinien
6. Schnelle Beantwortung von Fragen

15 –
3%

MITARBEITER-MEDIATOR

1. Reagieren auf organisatorische Veränderungen
2. Managen konkurrierender Persönlichkeiten in der Organisation
3. Lösen politischer Probleme bei der Umsetzung von Business Plänen
4. Managen von Konflikten zwischen Führungskräften
5. Managen von Konflikten zwischen Mitarbeitern

11 –
3%

Inhalt

- ▶ Inhaltsübersicht
- ▶ Editorial: Die Profilierung der HR Business Partner hinkt den Transformationsprozessen hinterher
- ▶ Point of View: HR Governance – Anspruch und Wirklichkeit
- ▶ Der HR Business Partner im HR Service Delivery Model
- ▶ Die Erwartungen der Stakeholder
- ▶ Der HR Business Partner Business Case
- ▶ Das Rollen- und Aufgabenprofil des HR Business Partners
- ▶ Das Competency Profil der HR Business Partner
- ▶ Das HR Business Partner Audit/ Assessment
- ▶ HR Business Partner Learning & Development
- ▶ Bedarf eines neuen Karrierekonzepts
- ▶ Wir über uns/ Impressum

Die Prozentbandbreiten geben die Stärke des Einflusses des Aktivitätenbündels auf die strategische Effektivität der Business Partner Rolle an. Die Aktivitäten innerhalb einer Rolle sind nach abnehmender Effektivität geordnet.

Quelle: In Anlehnung an Corporate Leadership Council's HR-Line Support Effectiveness Survey (2008).

Nur wenige erfolgskritische Interaktionen der HR Business Partner steigern tatsächlich die Effektivität der Zusammenarbeit mit ihren Kunden. Die Interaktionen aus der strategischen Partnerrolle heraus sind mit großem Abstand am effektivsten.

		<p>ERSTVERSORGER/ VOR-ORT-BEREITSCHAFT</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Eingehen auf Feedback 2. Eigenen Zeitbedarf im Blick behalten 3. Schnell und pünktlich sein 4. Integrität bewahren 5. Die richtige Lösung finden 	
<p>STRATEGISCHER PARTNER</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Nutzung datenbasierter HR-Geschäftseinblicke 2. Angebot maßgeschneiderter Kundenlösungen 3. Festlegen von Erwartungen/Anforderungen 4. Erfüllen von Zielvorgaben 5. Kommunikation geschäftsrelevanter Infos 6. Deutliches Vertreten von Ansichten 7. Vertreten der Unternehmenssichtweise 			<p>MITARBEITER-MEDIATOR</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Festlegungen von Erwartungen 2. Nutzen von Geschäftserfolgsdaten 3. Entwickeln von Business Cases 4. Eintreten für spezifische Lösungen
	<p>OPERATIVER HR MANAGER</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kommunikation organisatorischer Standards 2. Nachverfolgen von Empfehlungen 3. Festlegen von Serviceerwartungen 4. Bereitstellung akkurater Informationen 5. Kommunikation in der Geschäftssprache 		

Inhalt

- ▶ Inhaltsübersicht
- ▶ Editorial: Die Profilierung der HR Business Partner hinkt den Transformationsprozessen hinterher
- ▶ Point of View: HR Governance – Anspruch und Wirklichkeit
- ▶ Der HR Business Partner im HR Service Delivery Model
- ▶ Die Erwartungen der Stakeholder
- ▶ Der HR Business Partner Business Case
- ▶ Das Rollen- und Aufgabenprofil des HR Business Partners
- ▶ Das Competency Profil der HR Business Partner
- ▶ Das HR Business Partner Audit/ Assessment
- ▶ HR Business Partner Learning & Development
- ▶ Bedarf eines neuen Karrierekonzepts
- ▶ Wir über uns/ Impressum

Die Interaktionen innerhalb einer Rolle sind nach abnehmender Effektivität geordnet.

Quelle: In Anlehnung an Corporate Leadership Council: Improving HR Business Partner Effectiveness (2008).

Den größten Wertbeitrag verspricht man sich von der konkreten Unterstützung in Bezug auf folgende Themen:

- » Talent Management
- » Vergütungsmanagement und Mitarbeiterbindung
- » Rekrutierung und Personalauswahl
- » Entwicklung und Monitoring der Personalstrategie
- » Performance Management

Konkrete Aufgaben aus Sicht des Business sind vor allem die Führungskräfte- und Mitarbeiterentwicklung, Kandidatenauswahl, Vertragsverhandlung und Gehaltsfindung, die Konzeption von Performance-Management-Systemen und Vergütungsmodellen, das Karrieremanagement, die Entwicklung von Laufbahnmodellen sowie das Low-Performer-Management. Insgesamt bieten hier die unterschiedlichen Erwartungshaltungen und Wahrnehmungsperspektiven der Linienmanager und Business Partner noch reichlich Optimierungspotenzial.

TÄTIGKEITS-EBENEN	PERSONAL-BESCHAFFUNG	PERSONAL-ENTWICKLUNG (PE)	COMPENSATION & BENEFITS (C&B)	CHANGE MANAGEMENT	WEITERE AUFGABEN (BEISPIELE)	
HR BUSINESS PARTNER	Strategisch/steuernd	(Mit-)Entscheidung bei der Besetzung von Top- und Schlüsselpositionen	Karriere-/Nachfolge-management High-Potential-Identifikation	Input Entwicklung Vergütungssysteme Kostenkontrolle für eigene BU/Bonus-allokation	Restrukturierung einleiten Veränderungsprozess gestalten	Labor Relationship Management Vorstands-Coaching
	Operativ	Durchführung von Interviews Organisation von Recruiting Events/ Interviews	(Mit-)Entwicklung von PE-Konzepten Durchführung von Trainings	(Mit-)Steuerung C&B-Prozess (C&B-Reporting)	Moderation von Workshops	
	Administrativ	Schalten von Anzeigen	Trainingsverwaltung	Payroll Bonuszahlungen	Event Management	Administratives

Inhalt

- ▶ Inhaltsübersicht
- ▶ Editorial: Die Profilierung der HR Business Partner hinkt den Transformationsprozessen hinterher
- ▶ Point of View: HR Governance – Anspruch und Wirklichkeit
- ▶ Der HR Business Partner im HR Service Delivery Model
- ▶ Die Erwartungen der Stakeholder
- ▶ Der HR Business Partner Business Case
- ▶ Das Rollen- und Aufgabenprofil des HR Business Partners
- ▶ Das Competency Profil der HR Business Partner
- ▶ Das HR Business Partner Audit/ Assessment
- ▶ HR Business Partner Learning & Development
- ▶ Bedarf eines neuen Karrierekonzepts
- ▶ Wir über uns/ Impressum

Die Festlegung konkreter Aufgabenprofile für die HR Business Partner erfordert die Analyse und Optimierung aller relevanten HR-Prozesse und Service Delivery Kanäle. Auf Basis von Prozesslandkarten und unter Berücksichtigung der HR-IT-Systeme werden die zukünftigen Verantwortlichkeiten, Aktivitätensplits und Kapazitätsverteilungen kundengruppenspezifisch definiert.

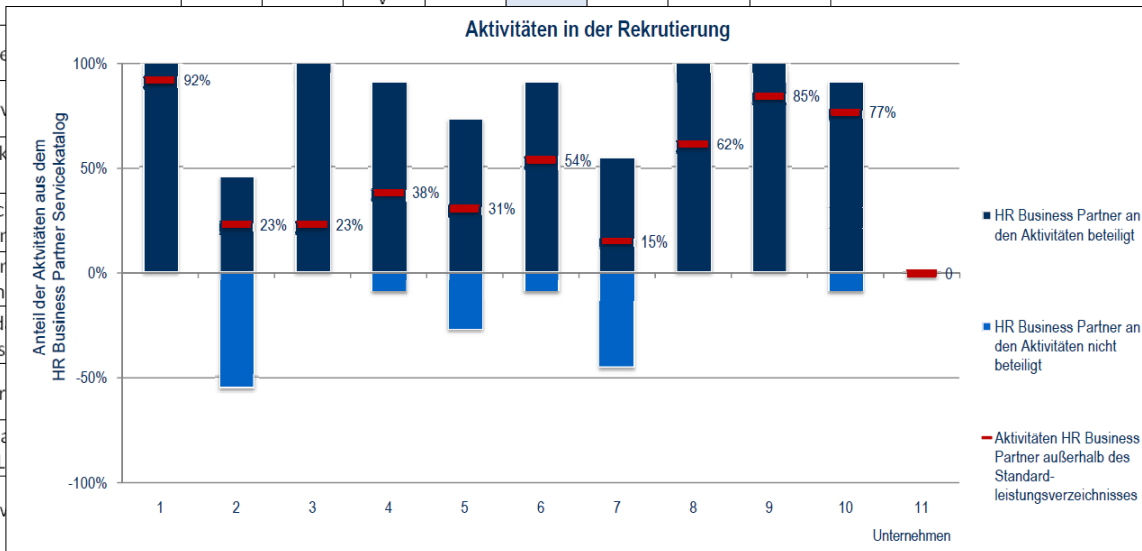
Prozesslandkarte und Aktivitätensplit bei der Personalauswahl
Ebene: Abteilungsleiter
(illustrativ)



Aktivitäten und Kapazitäten	?%		?%	?%	?%		?%	?%
Vervollständigung des Kandidatenprofils (Minimalanforderungen)			V					
Prüfung und Priorisierung der Kandidaten-Long-List			V					

Auswahl der Kandidaten
Organisation der Interviews
Durchführung und Dokumentation der Interviews
Organisation und Durchführung von Kandidaten-Assessments
Bewertung der Assessments
Aktualisierung der Kandidaten-Long-List
Bewertung der Kandidaten
Erstellung einer priorisierten Kandidaten-Long-List
Verhandlung eines Vertrags
Information der nicht ausgewählten Kandidaten der Long-List

Legende: V=ist verantwortlich



Inhalt

- ▶ Inhaltsübersicht
- ▶ Editorial: Die Profilierung der HR Business Partner hinkt den Transformationsprozessen hinterher
- ▶ Point of View: HR Governance – Anspruch und Wirklichkeit
- ▶ Der HR Business Partner im HR Service Delivery Model
- ▶ Die Erwartungen der Stakeholder
- ▶ Der HR Business Partner Business Case
- ▶ **Das Rollen- und Aufgabenprofil des HR Business Partners**
- ▶ Das Competency Profil der HR Business Partner
- ▶ Das HR Business Partner Audit/ Assessment
- ▶ HR Business Partner Learning & Development
- ▶ Bedarf eines neuen Karrierekonzepts
- ▶ Wir über uns/ Impressum

Erfolgreiche HR Business Partner verstehen sich nicht nur als Vertriebler und Orchestrierer von HR-Leistungen, sondern als wesentliche **Business Player**, die das Geschäft effektiv mitgestalten und Ergebnisse beeinflussen.

ERGEBNISSE	HR BUSINESS PARTNER PRIORITÄTEN	ZIELBEISPIELE
Nachhaltiges Umsatzwachstum	<ul style="list-style-type: none"> » Identifikation geeigneter Talentstrategien für den Eintritt in neue Märkte » Prognose des Bedarfs und Beschaffung der kritischen Talente für Wachstum » Fokussierung der HR Funktion auf die Unterstützung der Geschäftseinheiten mit hohem Wachstum » Unterstützung der Geschäftseinheiten in M&A-Prozessen 	Verdopplung der Zahl erfahrener Mitarbeiter in einem neuen Markt im nächsten Jahr
Gewinnsteigerung und Kostenreduktion	<ul style="list-style-type: none"> » Management des Change-Prozesses zur Vermeidung negativer Produktivitätseinflüsse im Rahmen des Kostenreduktionsprogramms » Unterstützung der Business Unit bei der Bewertung und Implementierung von Outsourcing und Offshoring-Strategien » Reduktion der eigenen Betriebskosten im Personalbereich 	Reduktion der organisatorischen Kosten einer Business Unit um 5%
Erhöhung von Geschwindigkeit, Flexibilität und Anpassungsfähigkeit	<ul style="list-style-type: none"> » Ausrichten der Leistungsanreize an Leistungsziele zur Erhöhung von Geschwindigkeit, Flexibilität und Anpassungsfähigkeit » Entwurf begleitender Kommunikation und unterstützender Instrumente zur Verankerung der entsprechenden Werte in der Unternehmenskultur » Optimierung der eigenen Leistungsprozesse im Personalbereich 	Erhöhung der durchschnittlichen Produkt-Markt-Einführungsgeschwindigkeit um 20%
Kundenloyalität und -bindung	<ul style="list-style-type: none"> » Bewertung der Mitarbeiterloyalität/-bindung und deren potenzieller Einfluss auf die Kundenloyalität/-bindung » Implementierung geeigneter Lernstrategien zur Erhöhung des Verständnisses von Kundenbindungsstrategien » Ausrichten der Leistungsanreize zur Erhöhung von Kundenloyalität/-bindung 	Erhöhung der Kundenzufriedenheit um 10%
Strategieumsetzungsbefähigung	<ul style="list-style-type: none"> » Vorausschauende Entwicklung von Top Talent Pools zur Schließung künftiger/potenzieller Führungslücken » Verstärkte Integration von Umsetzungsfähigkeiten in Führungskräfte-Entwicklungsprogrammen 	Erhöhung der Leadership Scorecard Performance um 10%

Inhalt

- ▶ Inhaltsübersicht
- ▶ Editorial: Die Profilierung der HR Business Partner hinkt den Transformationsprozessen hinterher
- ▶ Point of View: HR Governance – Anspruch und Wirklichkeit
- ▶ Der HR Business Partner im HR Service Delivery Model
- ▶ Die Erwartungen der Stakeholder
- ▶ Der HR Business Partner Business Case
- ▶ Das Rollen- und Aufgabenprofil des HR Business Partners
- ▶ Das Competency Profil der HR Business Partner
- ▶ Das HR Business Partner Audit/Assessment
- ▶ HR Business Partner Learning & Development
- ▶ Bedarf eines neuen Karrierekonzepts
- ▶ Wir über uns/Impressum

Die **HR Business Partner Prioritäten** im Beispiel der vorherigen Seite unterscheiden sich von den meisten Rollen-/Aufgabenbeschreibungen und Aktivitätenlisten durch ihren erkennbaren Bezug zu konkreten Geschäftszielen und -ergebnissen des Betreuungsbereichs. Wenn sich die Erfolgswirksamkeit dieser Maßnahmen dann auch noch durch Fakten nachweisen ließe, wäre viel gewonnen.

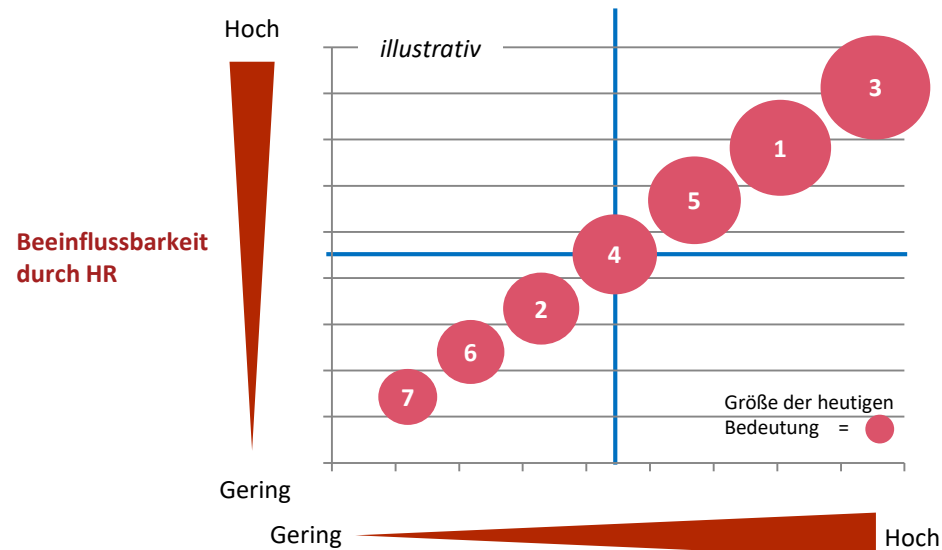
Bei der **Priorisierung der für die Geschäftsbereiche strategisch wichtigen Handlungsfelder und der Identifizierung der für die HR Business Partner effektiven Wirkungsräume** mögen die nebenstehenden Leitfragen den Weg weisen:

- » **Frage A:** Was sind die wichtigsten Erfolgsfaktoren des Geschäftsbereichs, inwiefern lassen sich diese durch HR beeinflussen und über welche Kompetenzen verfügt HR dazu? – siehe Grafik unten auf dieser Seite.
- » **Frage B:** Welche künftigen Handlungsfelder lassen sich aus den Megatrends für den Geschäftsbereich im Allgemeinen und für die Arbeitswelt im Besonderen ableiten, welche Veränderungen werden erwartet und wie steht es um die Fähigkeiten der Organisation, die enormen Herausforderungen zu meistern? – siehe dazu die Ausführungen und Grafik auf der nachfolgenden Seite.

Zu Frage A: Beurteilung der künftigen Erfolgsfaktoren des Geschäftsbereichs und der Beeinflussbarkeit durch HR

Erfolgsfaktoren von Organisationen (hier geordnet nach ihrer Wichtigkeit)

1. Leadership
2. Prozesse
3. Kompetenzen
4. Veränderungsfähigkeiten
5. Strukturen
6. Governance
7. Systeme



Kompetenzen des HR-Bereichs für die Erfolgsfaktoren

Inhalt

- ▶ Inhaltsübersicht
- ▶ Editorial: Die Profilierung der HR Business Partner hinkt den Transformationsprozessen hinterher
- ▶ Point of View: HR Governance – Anspruch und Wirklichkeit
- ▶ Der HR Business Partner im HR Service Delivery Model
- ▶ Die Erwartungen der Stakeholder
- ▶ Der HR Business Partner Business Case
- ▶ Das Rollen- und Aufgabenprofil des HR Business Partners
- ▶ Das Competency Profil der HR Business Partner
- ▶ Das HR Business Partner Audit/ Assessment
- ▶ HR Business Partner Learning & Development
- ▶ Bedarf eines neuen Karrierekonzepts
- ▶ Wir über uns/ Impressum

Neben der Analyse der Erfolgsfaktoren des Geschäftsbereichs gilt es, die Auswirkungen der Megatrends auf die zukünftige Geschäfts- und Arbeitswelt des betreuten Geschäftsbereichs zu antizipieren und in die Personalstrategie des Geschäftsbereichs zu integrieren.

Die Geschwindigkeit, mit der sich die virtualisierten und digitalisierten Arbeitswelten des Enterprise 2.0 und der Industrie 4.0 entwickeln werden, sind nicht exakt bestimmbar. Experten sprechen von einer evolutionären Entwicklung, die jedoch unseren heutigen Arbeitsbegriff und unsere Arbeitswelt radikal verändern wird.

Wichtige Fragen bei der Überprüfung der Personalstrategie:

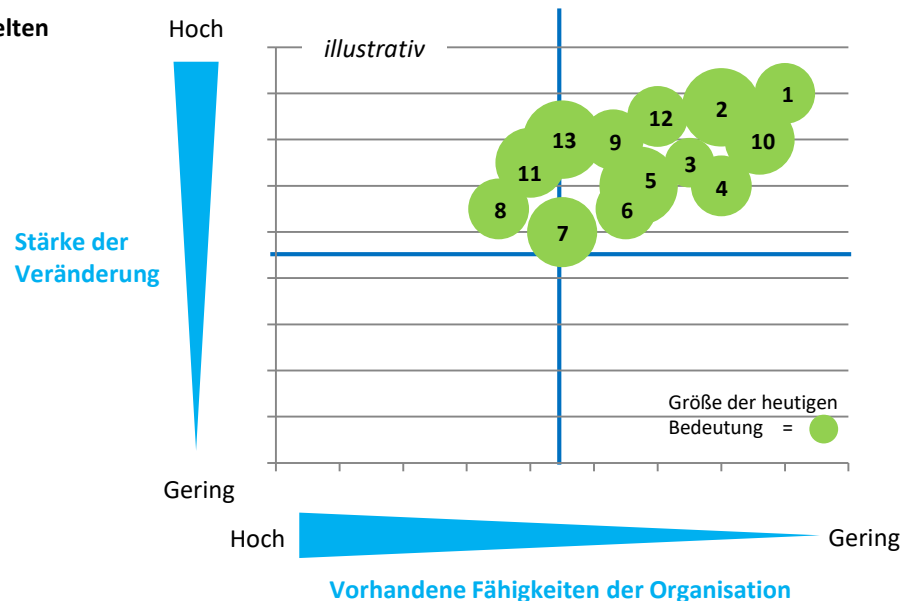
- » Welche Bedeutung werden den einzelnen Handlungsfeldern heute beigemessen?
- » Wie radikal werden die Veränderungen in den Handlungsfeldern für das Unternehmen, den betreuten Geschäftsbereich und sein Umfeld sein?
- » Wie steht es um die Fähigkeiten der Organisation, die enormen Herausforderungen zu meistern?

Nachstehende Grafik ergibt sich durch die Beantwortung eben dieser Fragen.

Zu Frage B: Beurteilung der strategischen Handlungsfelder vor dem Hintergrund sich radikal verändernder Arbeitswelten

Strategische Handlungsfelder der künftigen Arbeitswelten

1. Neudefinition des Arbeitsbegriffs
2. Arbeitsinhalte, -prozesse, und -umgebungen
3. Kollaborative Arbeitsgestaltung
4. Wissens- & Kompetenzmanagement
5. Karrierearchitekturen
6. Expertennetzwerke
7. Qualifizierungsstrategien
8. Arbeitszeitsysteme/Personalplanung
9. Workforce Analytics
10. Führung und Zusammenarbeit
11. Performance Management
12. Mitarbeiterbindung
13. Leading Change



Inhalt

- ▶ Inhaltsübersicht
- ▶ Editorial: Die Profilierung der HR Business Partner hinkt den Transformationsprozessen hinterher
- ▶ Point of View: HR Governance – Anspruch und Wirklichkeit
- ▶ Der HR Business Partner im HR Service Delivery Model
- ▶ Die Erwartungen der Stakeholder
- ▶ Der HR Business Partner Business Case
- ▶ Das Rollen- und Aufgabenprofil des HR Business Partners
- ▶ Das Competency Profil der HR Business Partner
- ▶ Das HR Business Partner Audit/ Assessment
- ▶ HR Business Partner Learning & Development
- ▶ Bedarf eines neuen Karrierekonzepts
- ▶ Wir über uns/ Impressum

Das Competency Profil des HR Business Partners

Angesichts der dringend erforderlichen Rollenklärung bedarf es eines speziellen Kompetenzmodells für die HR Business Partner. Die universellen Kompetenzmodelle sind Studien zufolge wenig effektiv.

In der heutigen Wissensgesellschaft hat sich das systematische Management der Unternehmens- und Mitarbeiterkompetenzen zum zentralen Wettbewerbsfaktor entwickelt. Grundsätzlich sind hier alle an der Wertschöpfung beteiligten Unternehmensfunktionen gefordert. So verfügen heute nahezu alle Unternehmen über ein aus Unternehmensstrategie und -leitbild abgeleitetes, meist unternehmensweit geltendes Kompetenzmodell.

Bei der Gestaltung derartiger Kompetenzmodelle sind unterschiedliche Interessenlagen in Einklang zu bringen: Die Fach- und Geschäftsbereiche legen großen Wert auf die Berücksichtigung ihrer ganz spezifischen Anforderungen zum Beispiel an fachliches Wissen und Können. Dabei drohen die häufig noch excelbasierten Modelle rasch zu explodieren. Daher neigen die Personaler eher zu generischen, stärker verhaltensorientierten Modellen, die sich, allenfalls nach Hierarchieebenen differenziert, noch gut managen lassen.

Die Diskussion um die Effektivität der HR Business Partner Rolle zeigt nun aber sehr schön, wie wichtig es ist, rollen-/aufgaben-spezifische Anforderungen zu differenzieren und gegebenenfalls mit den Anforderungen an ähnliche Rollen in anderen Funktionen zu clustern. Im Ergebnis würden zwar komplexere, aber nützlichere Kompetenzmodelle für Job Families entstehen.

Eine durchgängig einheitliche Verwendung der Begriffe Rolle, Kompetenz, Eigenschaft, Capability, Competencies oder Skills ist weder in Deutschland noch international zu erkennen. Bei den englischsprachigen Begriffen ist dies schon deswegen schwierig, weil die Begriffe Capabilities, Competencies und Skills (auch gemäß Dictionary) bedeutungsgleich oder zumindest sehr stark bedeutungsüberlappend verwendet und in der Übersetzung mit Befähigung, Fähigkeiten, Können, Fertigkeiten, Kenntnissen bis hin zu Begabungen und Potenzialen gleichgesetzt werden.

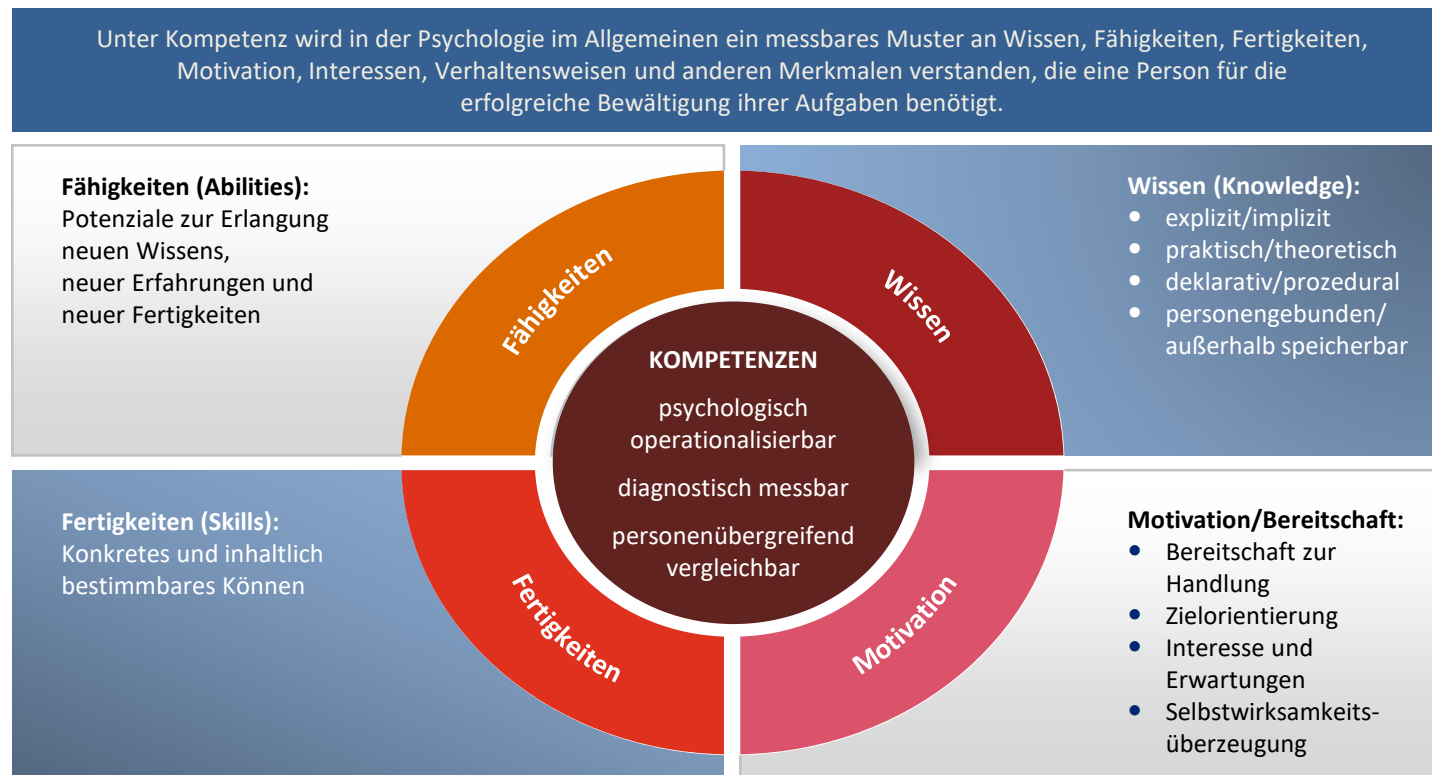
Auch der Begriff der Job Families wird nicht einheitlich verwendet. Während die einen damit prozessnahe Job- und Kompetenzfamilien im Sinne von Clustern, Communities und Netzwerken verbinden, nutzen ihn andere lediglich als neues Etikett für unverändert nebeneinander stehende Unternehmensfunktionen.

Statt nun im Folgenden eine Lehrstunde in Sachen Taxonomie abzuhalten, möchten wir hier lediglich auf die uneinheitlichen Begriffsverwendungen hinweisen und den Fokus eher auf die inhaltliche Ausgestaltung der verschiedenen Modelle und deren Beitrag zur Effektivität der HR Business Partner Rolle legen.

Inhalt

- ▶ Inhaltsübersicht
- ▶ Editorial: Die Profilierung der HR Business Partner hinkt den Transformationsprozessen hinterher
- ▶ Point of View: HR Governance – Anspruch und Wirklichkeit
- ▶ Der HR Business Partner im HR Service Delivery Model
- ▶ Die Erwartungen der Stakeholder
- ▶ Der HR Business Partner Business Case
- ▶ Das Rollen- und Aufgabenprofil des HR Business Partners
- ▶ Das Competency Profil der HR Business Partner
- ▶ Das HR Business Partner Audit/ Assessment
- ▶ HR Business Partner Learning & Development
- ▶ Bedarf eines neuen Karrierekonzepts
- ▶ Wir über uns/ Impressum

Bei der **Definition** der HR Business Partner Kompetenzen (Competencies) liegt der Fokus auf der Frage, welches Wissen und Können für die effektive Rollenausübung erforderlich ist.

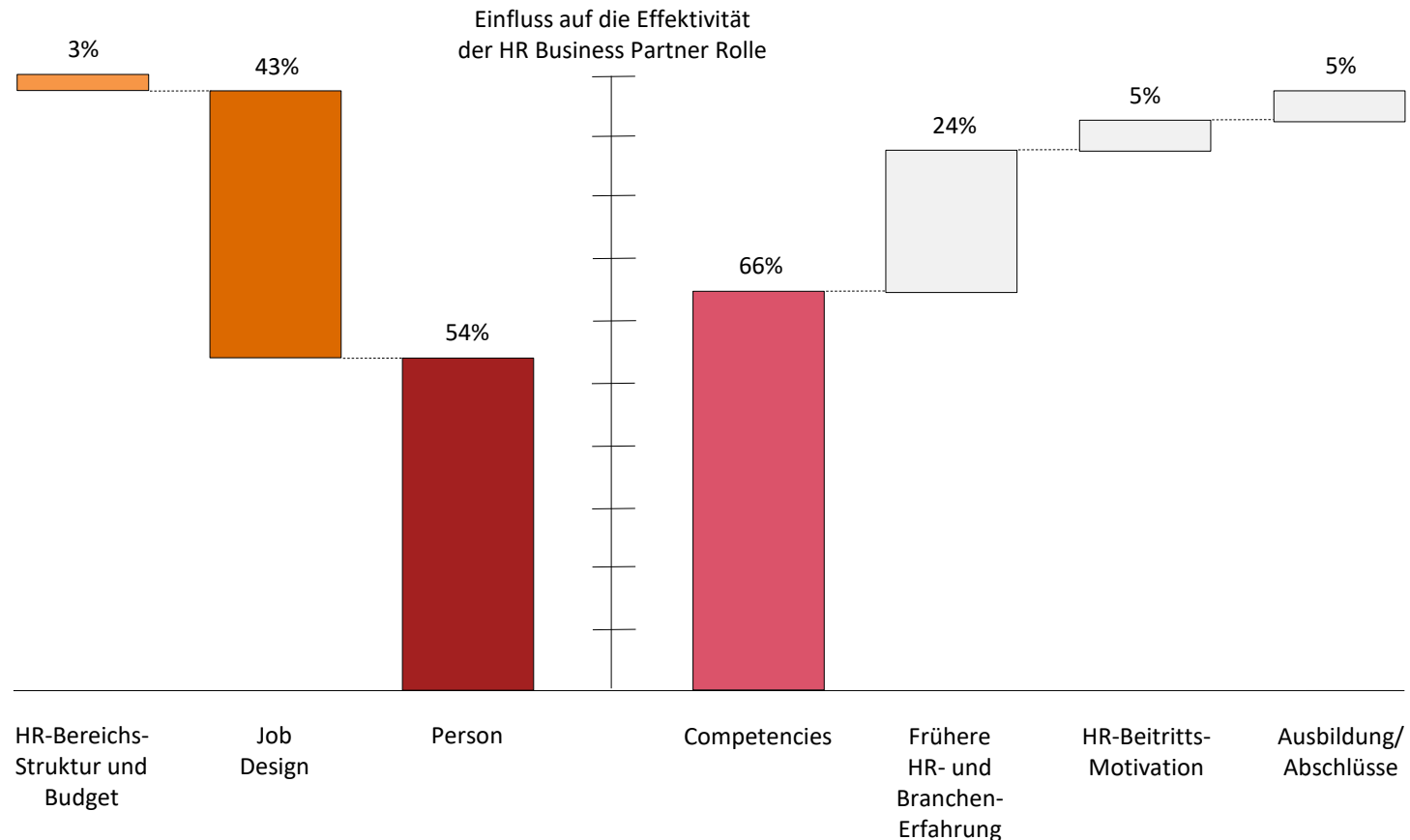


Zu Persönlichkeitseigenschaften werden in Fachkreisen unterschiedliche Auffassungen vertreten. Es wird kritisiert, dass es sich eher um fragile Begriffsapparate und methodisch nur bedingt belastbare Konstrukte handele, die lediglich ineffektive Verhaltensvorhersagen erlauben.

Inhalt

- ▶ Inhaltsübersicht
- ▶ Editorial: Die Profilierung der HR Business Partner hinkt den Transformationsprozessen hinterher
- ▶ Point of View: HR Governance – Anspruch und Wirklichkeit
- ▶ Der HR Business Partner im HR Service Delivery Model
- ▶ Die Erwartungen der Stakeholder
- ▶ Der HR Business Partner Business Case
- ▶ Das Rollen- und Aufgabenprofil des HR Business Partners
- ▶ **Das Competency Profil der HR Business Partner**
- ▶ Das HR Business Partner Audit/ Assessment
- ▶ HR Business Partner Learning & Development
- ▶ Bedarf eines neuen Karrierekonzepts
- ▶ Wir über uns/ Impressum

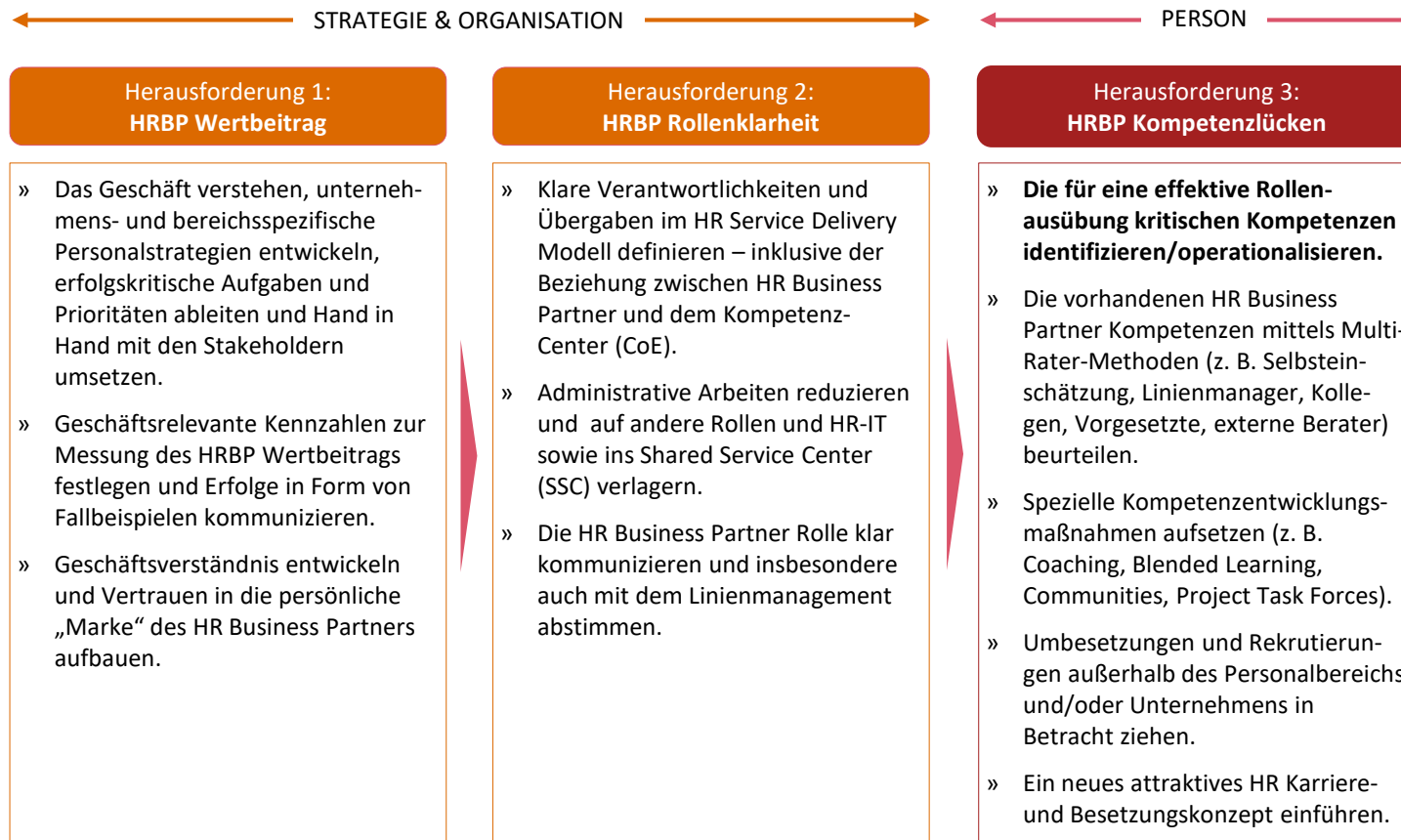
Die Effektivität der HR Business Partner Rolle hängt wesentlich von der Person und deren Kompetenz (Competencies) und weniger von deren Vorerfahrung im HR-Bereich ab. Voraussetzung ist jedoch, dass die HR-Organisation und das Job Design die effektive Zusammenarbeit mit der Linie überhaupt erlauben.



Inhalt

- ▶ Inhaltsübersicht
- ▶ Editorial: Die Profilierung der HR Business Partner hinkt den Transformationsprozessen hinterher
- ▶ Point of View: HR Governance – Anspruch und Wirklichkeit
- ▶ Der HR Business Partner im HR Service Delivery Model
- ▶ Die Erwartungen der Stakeholder
- ▶ Der HR Business Partner Business Case
- ▶ Das Rollen- und Aufgabenprofil des HR Business Partners
- ▶ **Das Competency Profil der HR Business Partner**
- ▶ Das HR Business Partner Audit/ Assessment
- ▶ HR Business Partner Learning & Development
- ▶ Bedarf eines neuen Karrierekonzepts
- ▶ Wir über uns/ Impressum

Die kritischen Kompetenzen, die die Effektivität der HR Business Partner Rollen entscheidend beeinflussen, werden unmittelbar aus dem Rollen- und Aufgabenprofil und damit mittelbar aus den unternehmens- und bereichsspezifischen Personalstrategien und erwarteten Wertbeiträgen abgeleitet.



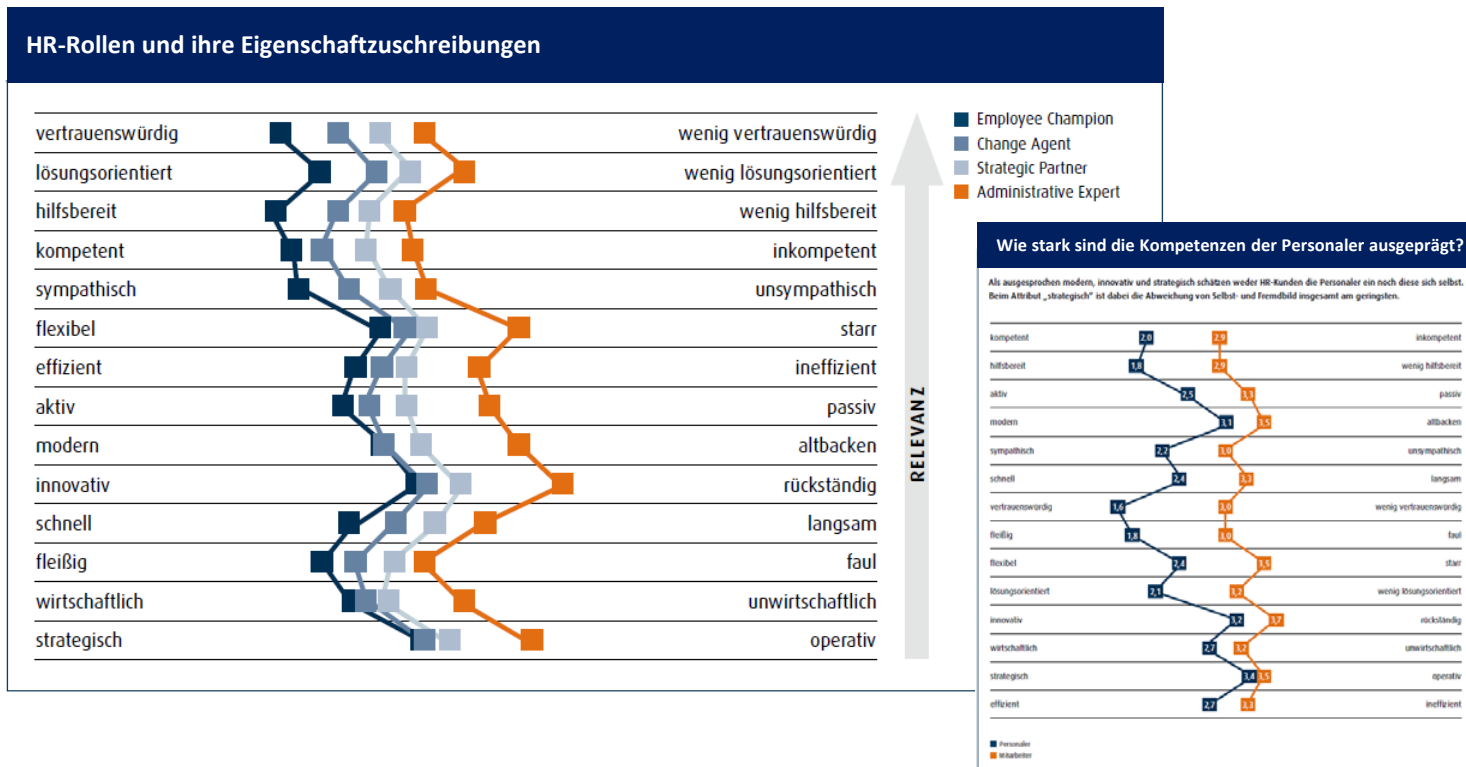
Inhalt

- ▶ Inhaltsübersicht
- ▶ Editorial: Die Profilierung der HR Business Partner hinkt den Transformationsprozessen hinterher
- ▶ Point of View: HR Governance – Anspruch und Wirklichkeit
- ▶ Der HR Business Partner im HR Service Delivery Model
- ▶ Die Erwartungen der Stakeholder
- ▶ Der HR Business Partner Business Case
- ▶ Das Rollen- und Aufgabenprofil des HR Business Partners
- ▶ Das Competency Profil der HR Business Partner
- ▶ Das HR Business Partner Audit/ Assessment
- ▶ HR Business Partner Learning & Development
- ▶ Bedarf eines neuen Karrierekonzepts
- ▶ Wir über uns/ Impressum

Über welche Competencies verfügen die HR-Bereiche und HR Business Partner heute?

Image des HR-Bereichs als Business Partner: In welchem Umfeld müssen sich die HR Business Partner positionieren? Als modern, innovativ und strategisch schätzen weder HR-Kunden die Personaler noch diese sich selbst ein. Dies ergab eine Befragung von Mitarbeitern zum HR-Image in 2013. Auch das differenzierte Image der Personaler in den vier Rollen des Modells von Dave Ulrich lässt zu wünschen übrig.

Die Studie versteht sich als allgemeiner Pulsmesser und liefert interessante Ergebnisse für die HR Community der traditionellen Personalabteilungen. Für Unternehmen, die bereits das neue Drei-Säulen-Geschäftsmodell des Personalbereichs umgesetzt haben, bedarf es jedoch differenzierterer Analysen sowohl zu den unterschiedlichen Service-Delivery-Kanälen als auch zu den unterschiedlichen HR-Kundensegmenten.



Inhalt

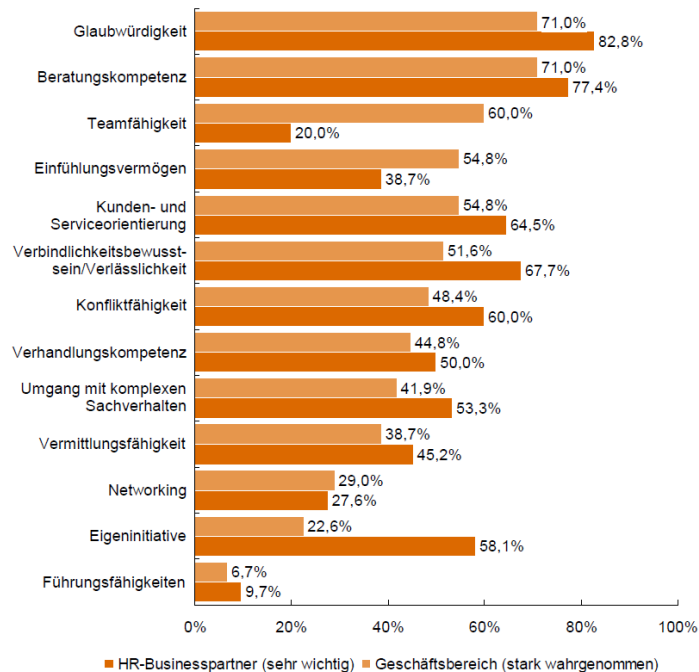
- ▶ Inhaltsübersicht
- ▶ Editorial: Die Profilierung der HR Business Partner hinkt den Transformationsprozessen hinterher
- ▶ Point of View: HR Governance – Anspruch und Wirklichkeit
- ▶ Der HR Business Partner im HR Service Delivery Model
- ▶ Die Erwartungen der Stakeholder
- ▶ Der HR Business Partner Business Case
- ▶ Das Rollen- und Aufgabenprofil des HR Business Partners
- ▶ Das Competency Profil der HR Business Partner
- ▶ Das HR Business Partner Audit/ Assessment
- ▶ HR Business Partner Learning & Development
- ▶ Bedarf eines neuen Karrierekonzepts
- ▶ Wir über uns/ Impressum

Wie werden die HR Business Partner von den Führungskräften wahrgenommen? Die unten dargestellten Ergebnisse einer in 2011 durchgeführten Studie beschreiben die Wichtigkeit und Wahrnehmung persönlicher und fachlicher Eigenschaften der

Persönliche Eigenschaften des HR Business Partners

Für die Führungskräfte: In welchem Maße bringt der HR-Businesspartner folgende persönlichen Eigenschaften ein?

Für die HR-Businesspartner: Wie bewerten Sie die Wichtigkeit folgender persönlicher Eigenschaften für die Bewältigung der Aufgaben als HR-Businesspartner?

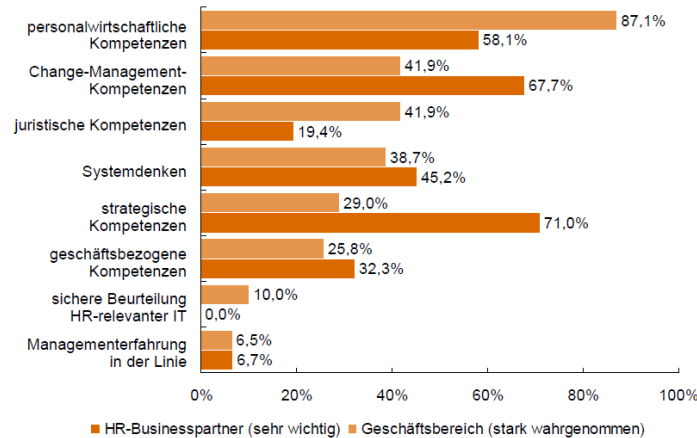


HR Business Partner. Lesebeispiel: 71% der HR Business Partner halten strategische Kompetenzen für die Bewältigung ihrer Aufgaben für sehr wichtig. Aber nur 30% der Führungskräfte nehmen diese Kompetenzen bei ihrem HR Business Partner wahr.

Fachliche Eigenschaften des HR Business Partners

Für die Führungskräfte: In welchem Maße bringt der HR-Businesspartner folgende fachliche Eigenschaften ein?

Für die HR-Businesspartner: Wie bewerten Sie die Wichtigkeit folgender fachlicher Eigenschaften für die Bewältigung der Aufgaben als HR-Businesspartner?



Hinweis zur Ergebnisinterpretation: Es handelt sich bei den Darstellungen nicht um einen klassischen Eigen-/Fremdbild-Vergleich. Die beiden unterschiedlich eingefärbten Balken stellen die Ergebnisse zu unterschiedlichen Fragen gegenüber.

Inhalt

- ▶ Inhaltsübersicht
- ▶ Editorial: Die Profilierung der HR Business Partner hinkt den Transformationsprozessen hinterher
- ▶ Point of View: HR Governance – Anspruch und Wirklichkeit
- ▶ Der HR Business Partner im HR Service Delivery Model
- ▶ Die Erwartungen der Stakeholder
- ▶ Der HR Business Partner Business Case
- ▶ Das Rollen- und Aufgabenprofil des HR Business Partners
- ▶ **Das Competency Profil der HR Business Partner**
- ▶ Das HR Business Partner Audit/ Assessment
- ▶ HR Business Partner Learning & Development
- ▶ Bedarf eines neuen Karrierekonzepts
- ▶ Wir über uns/ Impressum

Die Sichtweise der HR Business Partner: Für die Mehrzahl der HR Business Partner sind strategische Kompetenzen (71%) und Change-Management-Kompetenzen (77%) am wichtigsten. Knapp 60% halten personalwirtschaftliche Kompetenzen und nur 32% geschäftsbezogene Kompetenzen für wichtig.

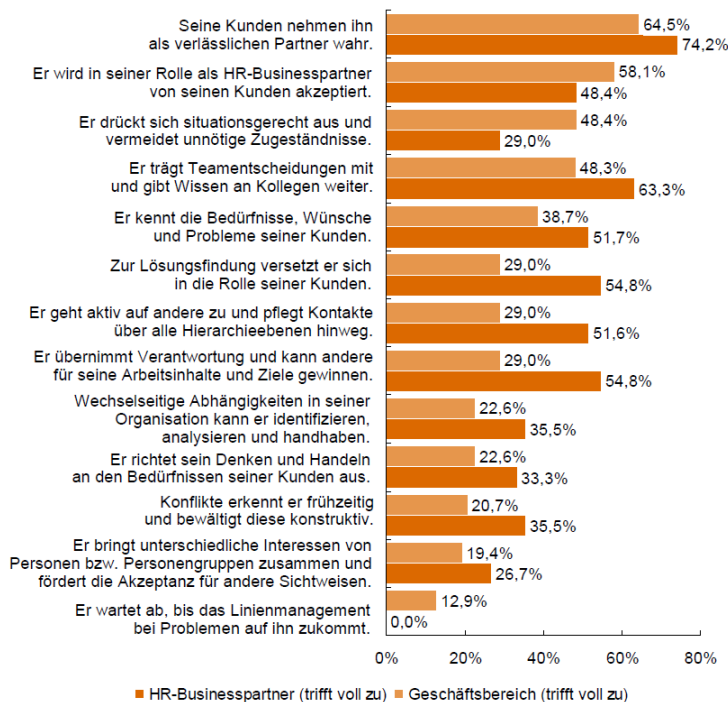
Die Sichtweise der Führungskräfte in den Geschäftsbereichen: Die Mehrzahl der Führungskräfte nehmen ihren HR Business Partner mit hoher personalwirtschaftlicher Kompetenz (87%) Glaubwürdigkeit (71%) und Beratungskompetenz (71%) wahr. Und dennoch sagen lediglich 58% der Führungskräfte, dass der HR Business Partner von seinen Kunden in seiner Rolle akzeptiert wird. Woran dies liegt, lässt die Studie nur erahnen, da die Führungskräfte nicht nach der Wichtigkeit, sondern nur nach der Wahrnehmung von Kompetenzen gefragt wurden.

In Punkto geschäftsbezogener Kompetenzen (26%), strategischer Kompetenzen (29%), ganzheitlichem Systemdenken (39%), Change Management Kompetenz (42%), juristischer Kompetenz (42%) und sicherer Beurteilung HR-relevanter IT (10%) werden die meisten HR Business Partner nur schwach wahrgenommen. Und nur wenige Führungskräfte sagen, dass der HR Business Partner die Bedürfnisse, Wünsche und Probleme seiner Kunden kennt (38%) und sich zur Lösungsfindung in die Rolle seiner Kunden versetzt (29%). Auch die Eigeninitiative (23%) und Übernahme von Verantwortung (29%) wird nur von wenigen Kunden wahrgenommen.

Führungsfähigkeiten und Managementenerfahrungen sprechen den HR Business Partnern nur knapp 7% der befragten Führungskräfte zu (siehe vorherige Seite).

Rollenprofil des HR Business Partners

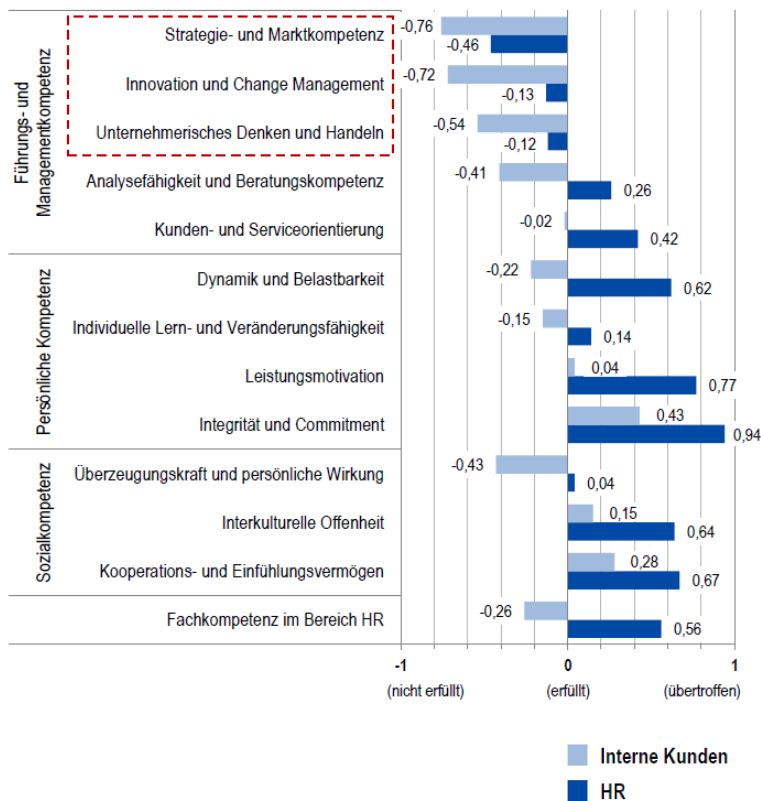
In welchem Ausmaß treffen folgende Aussagen auf das Rollenprofil des HR-Businesspartners zu?



Inhalt

- ▶ Inhaltsübersicht
- ▶ Editorial: Die Profilierung der HR Business Partner hinkt den Transformationsprozessen hinterher
- ▶ Point of View: HR Governance – Anspruch und Wirklichkeit
- ▶ Der HR Business Partner im HR Service Delivery Model
- ▶ Die Erwartungen der Stakeholder
- ▶ Der HR Business Partner Business Case
- ▶ Das Rollen- und Aufgabenprofil des HR Business Partners
- ▶ Das Competency Profil der HR Business Partner
- ▶ Das HR Business Partner Audit/ Assessment
- ▶ HR Business Partner Learning & Development
- ▶ Bedarf eines neuen Karrierekonzepts
- ▶ Wir über uns/ Impressum

Kompetenzprofil der HR Business Partner aus Eigensicht sowie aus Sicht der internen HR-Kunden



Auch die nebenstehenden Ergebnisse einer in 2014 veröffentlichten Studie bestätigen den erheblichen Entwicklungsbedarf in der „strategischen Rolle“ des HR Business Partners. Darin sind sich die befragten HR Business Partner und deren interne Kunden sogar einig.

Den größten Entwicklungsbedarf bei den HR Business Partnern sehen die internen Kunden hinsichtlich:

- » Strategie- und Marktkompetenz,
- » Innovation und Change Management,
- » Unternehmerisches Denken und Handeln,
- » Analysefähigkeit und Beratungskompetenz,
- » Überzeugungskraft und persönliche Wirkung.

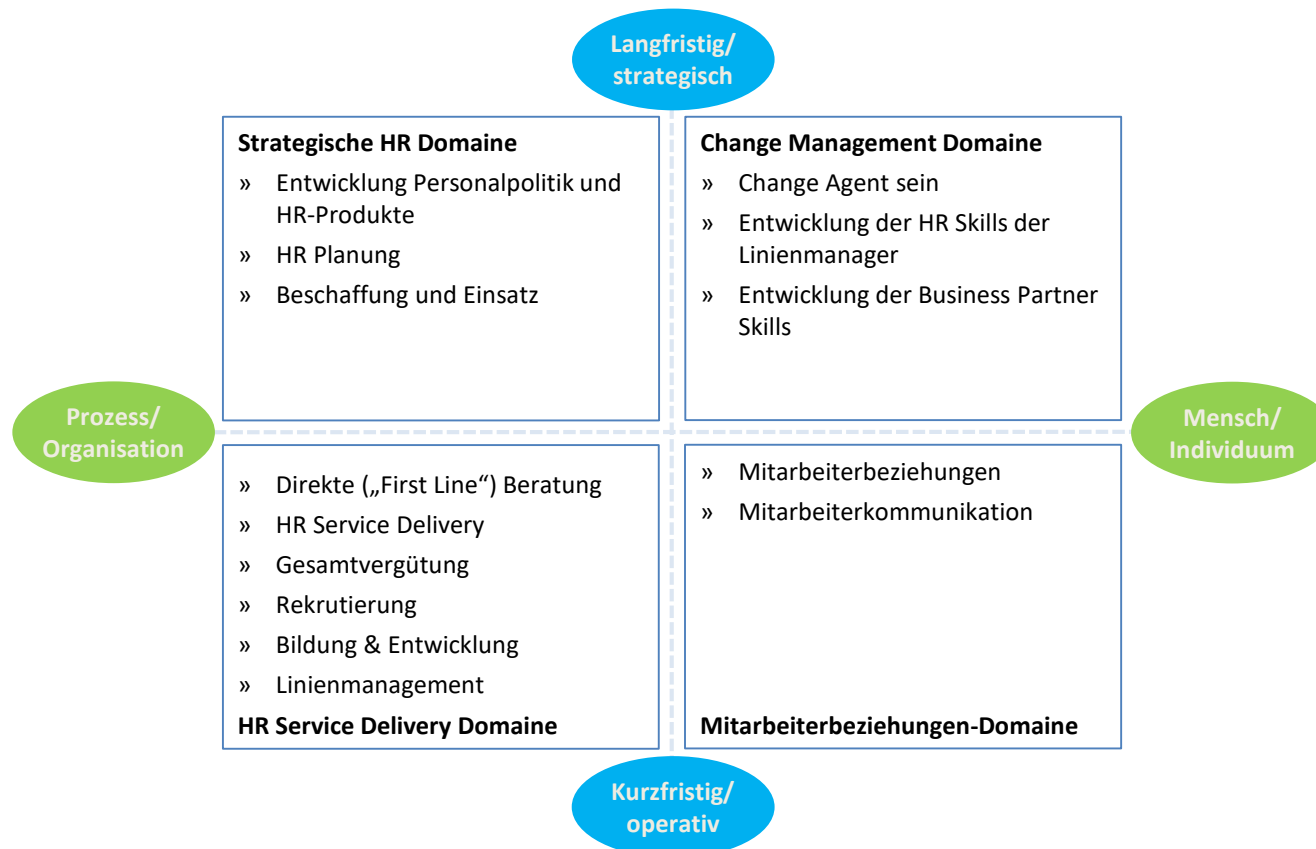
Interessanterweise werden aber auch die Erwartungen an die HR-spezifischen Fachkompetenzen seitens der HR Business Partner nicht ganz erfüllt.

Anders als in der zuvor beschriebenen Studie wurden hier die klassischen Kompetenzfelder Führungs- und Managementkompetenz, Persönliche Kompetenz und Sozialkompetenz und keine spezifischeren Kompetenzausprägungen für den HR Business Partner untersucht.

Inhalt

- ▶ Inhaltsübersicht
- ▶ Editorial: Die Profilierung der HR Business Partner hinkt den Transformationsprozessen hinterher
- ▶ Point of View: HR Governance – Anspruch und Wirklichkeit
- ▶ Der HR Business Partner im HR Service Delivery Model
- ▶ Die Erwartungen der Stakeholder
- ▶ Der HR Business Partner Business Case
- ▶ Das Rollen- und Aufgabenprofil des HR Business Partners
- ▶ Das Competency Profil der HR Business Partner
- ▶ Das HR Business Partner Audit/ Assessment
- ▶ HR Business Partner Learning & Development
- ▶ Bedarf eines neuen Karrierekonzepts
- ▶ Wir über uns/ Impressum

Während die einen Kompetenzprofile eher universellen, kontextunabhängigen Charakter haben, orientieren sich andere Kompetenzmodelle stärker an Dave Ulrich's ursprünglichen Business Partner Rollen des Personalbereichs. In dem unten skizzierten Modell setzt sich die Kompetenz der HR Professionals aus persönlichen Fähigkeiten, fachlichem Wissen, praktischer Erfahrung sowie aus Management/Leadership-Verhalten zusammen. Die insgesamt 14 Dimensionen wurden von HR Professionals organisationspezifisch definiert und durch Aktivitäten, Fähigkeiten, Wissen und Verhaltensweisen sowie durch konkrete Entwicklungsmaßnahmen spezifiziert.



Inhalt

- ▶ Inhaltsübersicht
- ▶ Editorial: Die Profilierung der HR Business Partner hinkt den Transformationsprozessen hinterher
- ▶ Point of View: HR Governance – Anspruch und Wirklichkeit
- ▶ Der HR Business Partner im HR Service Delivery Model
- ▶ Die Erwartungen der Stakeholder
- ▶ Der HR Business Partner Business Case
- ▶ Das Rollen- und Aufgabenprofil des HR Business Partners
- ▶ **Das Competency Profil der HR Business Partner**
- ▶ Das HR Business Partner Audit/ Assessment
- ▶ HR Business Partner Learning & Development
- ▶ Bedarf eines neuen Karrierekonzepts
- ▶ Wir über uns/ Impressum

Vor dem Hintergrund der Erfahrungen aus HR Transformationsprojekten und dem Aufbau von HR Business Partner Academies kristallisieren sich spezifische Kompetenzanforderungen aus den Bereichen Management- und Businesskompetenz, HR-Fachkompetenz sowie Beratungskompetenz und Soft Skills heraus, die den HR Business Partner in der Wahrnehmung ganz unterschiedlicher Rollen effektiv unterstützen.

HR Business Partner Rollen

- Kommunikator
- Teamplayer & Teamleader
- Change Manager
- Strategie mit Weitblick
- Risiko-Manager
- Programm-Manager
- Organisationsentwickler
- Zielorientierter Erfolgstyp

Grundlegende Kompetenzanforderungen an den HR Business Partner



Inhalt

- ▶ Inhaltsübersicht
- ▶ Editorial: Die Profilierung der HR Business Partner hinkt den Transformationsprozessen hinterher
- ▶ Point of View: HR Governance – Anspruch und Wirklichkeit
- ▶ Der HR Business Partner im HR Service Delivery Model
- ▶ Die Erwartungen der Stakeholder
- ▶ Der HR Business Partner Business Case
- ▶ Das Rollen- und Aufgabenprofil des HR Business Partners
- ▶ **Das Competency Profil der HR Business Partner**
- ▶ Das HR Business Partner Audit/ Assessment
- ▶ HR Business Partner Learning & Development
- ▶ Bedarf eines neuen Karrierekonzepts
- ▶ Wir über uns/ Impressum

Welche Competencies sind für die Effektivität der HR Business Partner erfolgskritisch?

Im vorherigen Kapitel wurden bereits die strategischen Aktivitäten und Interaktionen hervorgehoben, die die wahrgenommene Effektivität der HR Business Partner am stärksten beeinflussen. Weiterführende Analysen kommen zu dem Ergebnis, dass es nur wenige Competencies sind, die für die Effektivität in den verschiedenen HR Business Partner Rollen erfolgskritisch sind.

Die Competencies mit dem größten Einfluss auf die Effektivität in den vier HR Business Partner Rollen:

- » Business-Wissen,
- » HR Metrics/Workforce Analytics,
- » HR-Innovations-/Lösungskompetenz.

Misst und verfolgt vorhandene Grundsätze/Richtlinien.

OPERATIVER HR MANAGER

Wissen (Knowledge)

- Diversity Management-Wissen
- Business-Wissen
- Transaktionales HR-Prozess-Wissen

Fertigkeiten (Skills)

- Administration
- HR-Innovations-/Lösungskompetenz
- Präsentationsfähigkeiten

Schafft sofortige Lösungen in akuten Fällen.

ERSTVERSORGER / VOR-ORT-BEREITSCHAFT

Wissen (Knowledge)

- Business-Wissen
- Transaktionales HR-Prozess-Wissen

Fertigkeiten (Skills)

- Administration
- Konfliktbewältigung
- HR-Innovations-/Lösungskompetenz
- Schlichtungsverfahren

STRATEGISCHER PARTNER

Wissen (Knowledge)

- Business-Wissen
- Personalmanagement-Wissen

Fertigkeiten (Skills)

- HR Metrics/Workforce Analytics
- HR-Innovations-/Lösungskompetenz
- Leadership/Überzeugungskraft

Entwirft und implementiert unternehmensweite Lösungen für besondere Herausforderungen.

MITARBEITER-MEDIATOR

Wissen (Knowledge)

- Business-Wissen
- Personalmanagement-Wissen

Fertigkeiten (Skills)

- Konfliktbewältigung
- Erstellen/Nutzen von Kennzahlen
- HR-Innovations-/Lösungskompetenz

Schafft nachhaltige Lösungen für individuelle Mitarbeiterherausforderungen.

Inhalt

- ▶ Inhaltsübersicht
- ▶ Editorial: Die Profilierung der HR Business Partner hinkt den Transformationsprozessen hinterher
- ▶ Point of View: HR Governance – Anspruch und Wirklichkeit
- ▶ Der HR Business Partner im HR Service Delivery Model
- ▶ Die Erwartungen der Stakeholder
- ▶ Der HR Business Partner Business Case
- ▶ Das Rollen- und Aufgabenprofil des HR Business Partners
- ▶ Das Competency Profil der HR Business Partner
- ▶ Das HR Business Partner Audit/ Assessment
- ▶ HR Business Partner Learning & Development
- ▶ Bedarf eines neuen Karrierekonzepts
- ▶ Wir über uns/ Impressum

Durch welche Competencies unterscheiden sich die besten HR Business Partner von ihren Kollegen?

Entsprechende Analysen zeigen, dass sich die **Performance** der besten HR Business Partner hervorhebt durch deutlich höhere

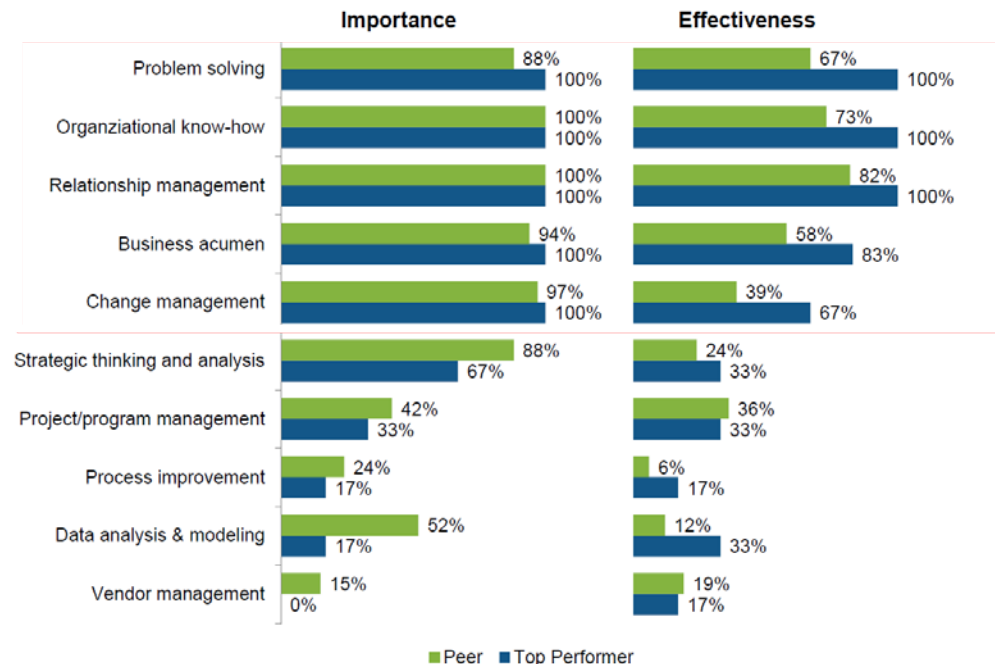
- » Kundenzufriedenheit (37%),
- » **Effektivität (28%),**
- » Durchlaufzeiten (23%),
- » Qualität (21%),
- » Effizienz (20%),
- » Wertbeiträge (20%),
- » Agilität (18%).

An anderer Stelle wird darauf verwiesen, dass sich erfolgreiche HR Business Partner den folgenden **Fachthemen** deutlich stärker widmen und hier deutlich effektiver wahrgenommen werden:

- » Strategie & Planung,
- » Kompetenzmodellierung,
- » Nachfolgemanagement,
- » Performance Management,
- » Training & Entwicklung.

Die unten dargestellten Analysen aus 2014 zeigen die hohe Bedeutung und Effektivität der **Competencies** in den Bereichen Business, Organisation, Change Management, Beziehungsmanagement und Problemlösung. Hier heben sich Top Performer unter den HR Business Partnern deutlich von ihren Kollegen ab.

Die Bedeutung und Effektivität von Competencies für die HR Business Partner Performance



Inhalt

- ▶ Inhaltsübersicht
- ▶ Editorial: Die Profilierung der HR Business Partner hinkt den Transformationsprozessen hinterher
- ▶ Point of View: HR Governance – Anspruch und Wirklichkeit
- ▶ Der HR Business Partner im HR Service Delivery Model
- ▶ Die Erwartungen der Stakeholder
- ▶ Der HR Business Partner Business Case
- ▶ Das Rollen- und Aufgabenprofil des HR Business Partners
- ▶ **Das Competency Profil der HR Business Partner**
- ▶ Das HR Business Partner Audit/ Assessment
- ▶ HR Business Partner Learning & Development
- ▶ Bedarf eines neuen Karrierekonzepts
- ▶ Wir über uns/ Impressum

Bei den bislang diskutierten Ansätzen handelt es sich entweder um universelle, kontextunabhängige Kompetenzmodelle oder um den Versuch, die spezifischen Rollen und Aufgaben des HR Business Partners abzubilden.

Die spezifischeren Modelle fokussieren, wenn auch mit unterschiedlichen Begrifflichkeiten, auf die Aspekte des Beziehungsmanagements, der Strategieumsetzung, des Business-Know-hows, der HR-Expertise und des Selbst-Managements.

Die Qualität der Ansätze lässt sich kaum auf der Ebene von Schlagworten und Überschriften beurteilen. Darüber dürfen auch die zuvor erwähnten sogenannten „Effektivitätsanalysen“ nicht hinweg täuschen. Erst die genaue Betrachtung der operationalisierten beobachtbaren, mess- und beurteilbaren spezifischen Kompetenzanforderungen erlaubt eine sinnvolle Beurteilung der Ansätze.



Inhalt

- ▶ Inhaltsübersicht
- ▶ Editorial: Die Profilierung der HR Business Partner hinkt den Transformationsprozessen hinterher
- ▶ Point of View: HR Governance – Anspruch und Wirklichkeit
- ▶ Der HR Business Partner im HR Service Delivery Model
- ▶ Die Erwartungen der Stakeholder
- ▶ Der HR Business Partner Business Case
- ▶ Das Rollen- und Aufgabenprofil des HR Business Partners
- ▶ Das Competency Profil der HR Business Partner
- ▶ Das HR Business Partner Audit/ Assessment
- ▶ HR Business Partner Learning & Development
- ▶ Bedarf eines neuen Karrierekonzepts
- ▶ Wir über uns/ Impressum

Beziehungs-Management

- » **Coach der Führungskräfte:** fordert auf konstruktive Weise heraus, berät und unterstützt die Führungskräfte darin, Arbeitsmarkt- und Personalentwicklungen zu verstehen, deren Auswirkungen zu berücksichtigen, neue Chancen zu entdecken und die geschäftlichen Performanceziele zu erreichen.
- » **Entwickler von Partnerschaften:** entwickelt und nutzt ein breites Netzwerk, um Bedarfe zu erkennen, Unterstützung und Zusammenarbeit zu kultivieren, Fähigkeiten zu verstehen und die Zusammenarbeit zu fördern.

Strategie-Umsetzung

- » **Ergebnis-Manager:** stellt den Erfolg von HR Initiativen sicher durch Festlegung von Ergebnissen, Klärung von Verantwortlichkeiten, Managen von Aufträgen, Einhalten von Fristen und Lieferung von Qualität.
- » **Change Agent:** steuert und unterstützt Veränderungen durch Förderung von Verständnis und Commitment sowie durch Identifikation und Überwindung von Widerständen.

Business-Know-how

- » **Daten-Analyst:** versteht und nutzt Messzahlen, betriebswirtschaftliche Konzepte und analytische Ansätze, um HR- und Geschäftsergebnisse zu verbessern.
- » **Strategischer Denker und Integrator:** nutzt die Kenntnisse über Branche und Wertschöpfungsprozesse, Kultur, Risiken und Initiativen, um die organisatorischen Ziele zu erreichen.

HR-Expertise

- » **HR-Optimierer:** unterstützt den Geschäftserfolg durch Verbesserung der Effektivität und Effizienz, Beseitigung von Hindernissen sowie durch Straffung der HR Grundsätze und Richtlinien.
- » **Talent Leader:** Führt HR durch Aufzeigen der potenziellen Wertbeiträge, ermutigt zur Innovation und übersetzt Geschäftsstrategien in umsetzbare HR Ziele und ergebnisorientierte Lösungen.

Selbst-Management

- » **Vertrauensbildner:** stiftet Vertrauen durch Selbstvertrauen, Zuversicht, Gleichgewicht, Respekt sowie durch Partizipation und Fairness.
- » **Systemdenker:** erschließt Wirkzusammenhänge ganzheitlich durch provokatives Erfragen, Hinterfragen von Annahmen, ergebnisoffenes Analysieren unter Berücksichtigung unterschiedlicher Annahmen und Standpunkte.

Universelle, kontextunabhängige Kompetenzmodelle lassen sich zwar leicht im Rahmen von HR Business Partner Assessments einsetzen. Die Dimensionen sind meist bekannt und werden bereits in anderen Unternehmensbereichen eingesetzt. Doch ebenso wie dort stellt sich im HR-Bereich zunehmend die Frage nach deren tatsächlicher Effektivität.

Der Nutzen spezifischer, mit den Key Stakeholdern abgestimmter Kompetenzmodelle dürfte deutlich höher sein.

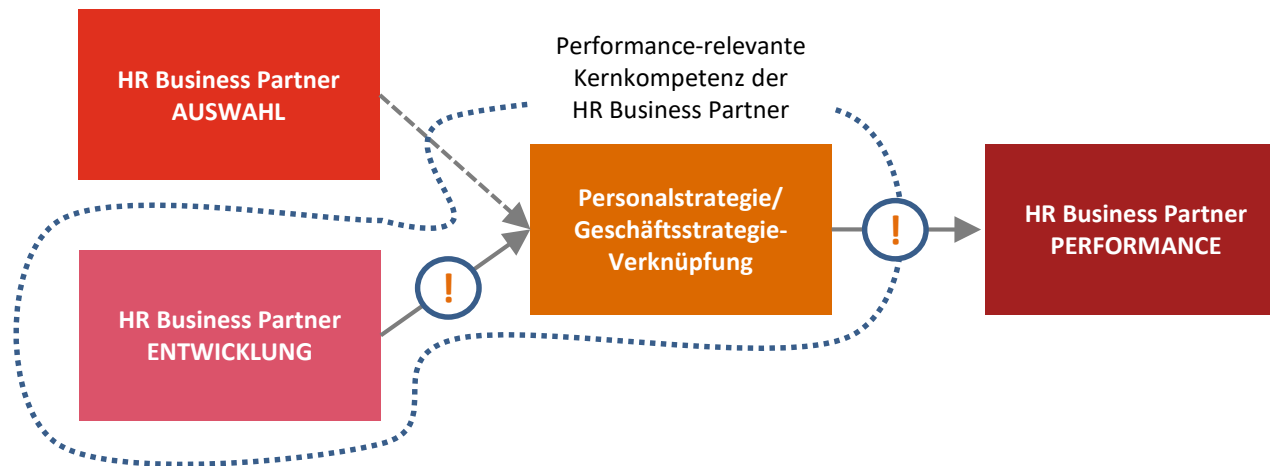
Inhalt

- ▶ Inhaltsübersicht
- ▶ Editorial: Die Profilierung der HR Business Partner hinkt den Transformationsprozessen hinterher
- ▶ Point of View: HR Governance – Anspruch und Wirklichkeit
- ▶ Der HR Business Partner im HR Service Delivery Model
- ▶ Die Erwartungen der Stakeholder
- ▶ Der HR Business Partner Business Case
- ▶ Das Rollen- und Aufgabenprofil des HR Business Partners
- ▶ Das Competency Profil der HR Business Partner
- ▶ Das HR Business Partner Audit/ Assessment
- ▶ HR Business Partner Learning & Development
- ▶ Bedarf eines neuen Karrierekonzepts
- ▶ Wir über uns/ Impressum

Wie effektiv sind Competency Modelle für HR Business Partner tatsächlich?

Auf den vorangegangenen Seiten haben wir, auf der Suche nach gemeinsamen Erkenntnissen, einen Querschnitt unterschiedlicher Untersuchungen und Kompetenzmodelle gezeigt. Schon die Tatsache, dass Dave Ulrich und seine Kollegen die Anzahl der HR-Kompetenzfelder in mehreren Entwicklungsschritten von ursprünglich drei (1995) auf zuletzt sechs (2008) erweitert hat, zeigt wie sehr die HR-Funktion einem Veränderungsprozess unterliegt, der auch heute noch nicht abgeschlossen ist.

In dem komplexer werdenden Umfeld wird die Wirksamkeit von universellen, kontextunabhängigen Sets an Competencies nicht nur für den HR-Bereich zunehmend bezweifelt. Erste empirische Untersuchungen haben gezeigt, dass die Kompetenzmodelle weniger effektiv als angenommen sind und kaum eine Vorhersage der HR Business Partner Performance zulassen. Auch angesichts der dringend erforderlichen Rollenklärung bedarf es wohl eines speziellen Kompetenzmodells für HR Business Partner.



Die Korrelations- und Regressionsanalysen von über 50 Items in 114 größeren Unternehmen, die das HR Business Partner Konzept verfolgen, ergaben, dass die Kompetenzmodelle zwar die Auswahl der HR Business Partner effektiv unterstützen, sich aber nur eine schwache Verbindung zu deren Performance nachweisen lässt. Die strategische Kernkompetenz der Business Partner muss erst entwickelt werden und da helfen die bisherigen eher universellen Competency Modelle eher wenig.

Wirksamkeit der bisherigen HR Business Partner Competency Modelle:

- » 63% Auswahl der HR Business Partner,
- » 47% Entwicklung der HR Business Partner,
- » 48% Verknüpfung von Personal- und Geschäftsstrategie,
- » 25% Vorhersage HR Business Partner Performance.

Inhalt

- ▶ Inhaltsübersicht
- ▶ Editorial: Die Profilierung der HR Business Partner hinkt den Transformationsprozessen hinterher
- ▶ Point of View: HR Governance – Anspruch und Wirklichkeit
- ▶ Der HR Business Partner im HR Service Delivery Model
- ▶ Die Erwartungen der Stakeholder
- ▶ Der HR Business Partner Business Case
- ▶ Das Rollen- und Aufgabenprofil des HR Business Partners
- ▶ Das Competency Profil der HR Business Partner
- ▶ Das HR Business Partner Audit/ Assessment
- ▶ HR Business Partner Learning & Development
- ▶ Bedarf eines neuen Karrierekonzepts
- ▶ Wir über uns/ Impressum

Das HR Business Partner Audit/Assessment

Etwa drei Viertel der Unternehmen treffen die Auswahl ihrer HR Business Partner auf Basis eines definierten Kompetenzmodells.

Die HR Transformationen hin zum Drei-Säulen-Modell sind vielfach noch nicht konsequent umgesetzt und bedürfen der Nachschärfung. Die Belastung der HR Business Partner mit administrativen Aufgaben ist noch zu hoch, um sich ihrer strategischen Rolle, die die höchste Effektivität verspricht, in befriedigender Weise widmen zu können. Insofern darf es nicht verwundern, dass zwei von drei HR Business Partnern angeben, ihre neue Rolle noch nicht ganz verstanden zu haben.

Zwei von drei HR Business Partnern haben ihre Rollen noch nicht ganz verstanden.*

66%

Und aufgrund der oft unzureichenden Einbeziehung der HR-Kunden in die Neuausrichtung des HR Geschäftsmodells, dominiert in den Vorstellungen der Führungskräfte der Fach- und Geschäftsbereiche wohl auch eher noch das Rollenbild des traditionellen Personalreferenten.

Ein mit tiefem Business-Know-how ausgestatteter „strategischer Partner“ aus dem Personalbereich, der plötzlich auf Augenhöhe mitreden will, dürfte den einen oder anderen Kunden misstrauisch stimmen und befremden.

Insofern befinden sich viele HR Business Partner in einer unbefriedigenden Sandwichposition: das Zielbild ihrer auf Effektivität ausgerichteten Rolle ist weder auf der HR-Seite noch auf der Kundenseite ausreichend geklärt, konkretisiert, abgestimmt, kommuniziert und umgesetzt.

Knapp 60% der HR Business Partner beklagen daher, dass sie von den Führungskräften in den Fach- und Geschäftsbereichen nicht voll akzeptiert und einbezogen werden.* Um die Situation nachhaltig zu verbessern, reichen die weitere Entlastung von administrativen Aufgaben und die Durchführung von HR Business Partner Assessments auf Basis von universellen Kompetenzmodellen nicht aus.

Zwar gilt auch hier der Grundsatz, „wer etwas verändern will, muss wissen wo er steht“. Ein HR Business Partner Assessment setzt allerdings voraus, dass das Zielbild als Messlatte hinreichend konkret formuliert und akzeptiert ist. Hier sind die Kunden unbedingt in sinnvoller Weise einzubeziehen.

Inhalt

- ▶ Inhaltsübersicht
- ▶ Editorial: Die Profilierung der HR Business Partner hinkt den Transformationsprozessen hinterher
- ▶ Point of View: HR Governance – Anspruch und Wirklichkeit
- ▶ Der HR Business Partner im HR Service Delivery Model
- ▶ Die Erwartungen der Stakeholder
- ▶ Der HR Business Partner Business Case
- ▶ Das Rollen- und Aufgabenprofil des HR Business Partners
- ▶ Das Competency Profil der HR Business Partner
- ▶ Das HR Business Partner Audit/Assessment
- ▶ HR Business Partner Learning & Development
- ▶ Bedarf eines neuen Karrierekonzepts
- ▶ Wir über uns/ Impressum

Welche Kunden sind in ein Assessment einzubeziehen?

Zunächst müssen die HR-Kundengruppen segmentiert werden. Die bisherigen, auf dem Dave-Ulrich-Modell basierenden Competency-Ansätze sind auf „die Mitarbeiter“ als Kunden ausgerichtet. Diese allgemeinen Ansätze zur Business-Partner-Orientierung des gesamten HR-Bereichs genügen dem Anspruch an die spezielle Rolle des HR Business Partners nicht. Hier gilt es, die künftigen Anforderungen mit den Unternehmensstrategen und Führungskräften der Fach- und Geschäftsbereiche zu klären.

Wie lassen sich die Kunden sinnvoll einbeziehen? Die einfache Befragung des Managements in den Fach- und Geschäftsbereichen, was sie in Zukunft von ihren HR Business Partnern erwarten und wie sie ihren HR Business Partner diesbezüglich sehen, dürfte die meisten Führungskräfte mangels Vorstellung über das, was sie in Zukunft erwarten dürfen und sollen, überfordern. Hier müssen zunächst beide Seiten gemeinsam für Zielklarheit sorgen. Und dies ist nicht trivial, da sich unsere künftigen Geschäfts- und Arbeitswelten radikal verändern werden und die Linienmanager und Personalverwalter vor völlig neuen Herausforderungen gestellt werden. Die möglichen Zukunftsszenarien für die einzelnen Geschäftsbereiche herauszuarbeiten und daraus die Anforderungen an die Personalstrategie und die Arbeit des HR Business Partners abzuleiten ist die vorrangigste Aufgabe, die die HR Business Partner gemeinsam mit ihren Kunden bewältigen müssen. Die „Übung“ mag zwar dem einen oder

anderen Baustein eines Assessment Centers ähneln, ist aber natürlich deutlich anspruchsvoller und bedarf seitens der Kunden und Business Partner einer intensiven Beschäftigung mit den Zukunftsthemen.

Welche Assessment-Methoden bieten sich hier an? Die Durchführung von Massen-Assessments im HR-Bereich bringen außer Verunsicherung wenig. Sie können auch nicht aufwecken oder mobilisieren, wenn die konkreten zukünftigen Anforderungen weder auf der HR- noch auf der Kundenseite wirklich klar sind. Sind die Anforderungen gemeinsam geklärt und in einem differenzierten Kompetenzmodell für die unterschiedlichen Zielgruppen, Ebenen und Rollen der HR Business Partner operationalisiert, bieten sich die Assessmentverfahren an, die auch auf der Kundenseite genutzt werden.

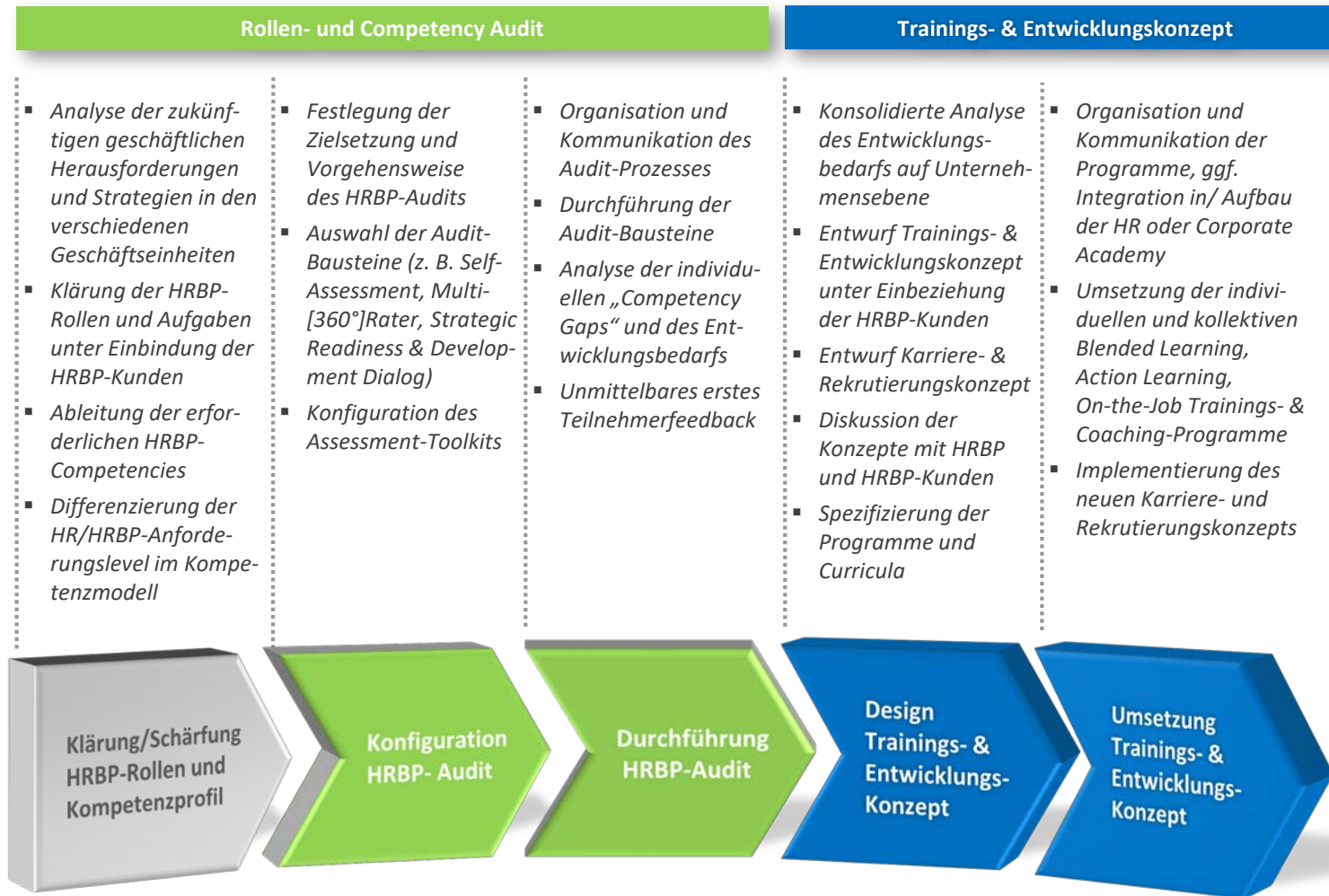
HR Business Partner, die auf Augenhöhe mit Fach- und Geschäftsbereichsleitern arbeiten, gehören in kein Assessment Center.

Hier empfehlen wir neben dem Self-Assessment (psychometrische Onlineverfahren) und einem Business-orientierten, rollenspezifischen Multi-Rater[360°]Feedback den spezifisch entwickelten „Strategic Readiness & Development Dialog“ mit einem Tandem an sehr erfahrenen HR-/Strategieberatern.

Inhalt

- ▶ Inhaltsübersicht
- ▶ Editorial: Die Profilierung der HR Business Partner hinkt den Transformationsprozessen hinterher
- ▶ Point of View: HR Governance – Anspruch und Wirklichkeit
- ▶ Der HR Business Partner im HR Service Delivery Model
- ▶ Die Erwartungen der Stakeholder
- ▶ Der HR Business Partner Business Case
- ▶ Das Rollen- und Aufgabenprofil des HR Business Partners
- ▶ Das Competency Profil der HR Business Partner
- ▶ Das HR Business Partner Audit/Assessment
- ▶ HR Business Partner Learning & Development
- ▶ Bedarf eines neuen Karrierekonzepts
- ▶ Wir über uns/ Impressum

Umfassender Ansatz des HR Business Partner Audits im Überblick



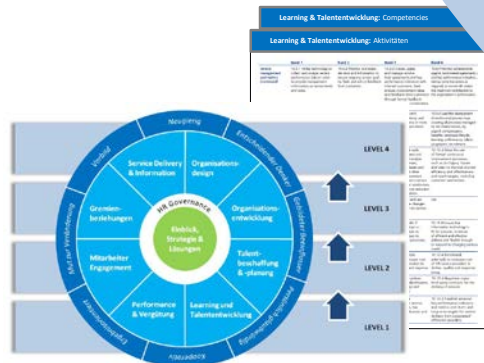
Inhalt

- ▶ Inhaltsübersicht
- ▶ Editorial: Die Profilierung der HR Business Partner hinkt den Transformationsprozessen hinterher
- ▶ Point of View: HR Governance – Anspruch und Wirklichkeit
- ▶ Der HR Business Partner im HR Service Delivery Model
- ▶ Die Erwartungen der Stakeholder
- ▶ Der HR Business Partner Business Case
- ▶ Das Rollen- und Aufgabenprofil des HR Business Partners
- ▶ Das Competency Profil der HR Business Partner
- ▶ **Das HR Business Partner Audit/ Assessment**
- ▶ HR Business Partner Learning & Development
- ▶ Bedarf eines neuen Karrierekonzepts
- ▶ Wir über uns/ Impressum

Die **Kunden** sollten als „Business Partner des HR-Bereichs“ dauerhaft in den gesamten Prozess, von der Zielbild- und Rollenklärung, über das Assessment bis in die Weiterqualifizierung und Entwicklung der HR Business Partner einbezogen werden.

Interviews mit Tandem international erfahrener HR-/Strategieberater

HR Business Partner Assessment Tools mit firmenspezifisch anpassbaren, geschäfts- und rollenspezifischen Fragebögen



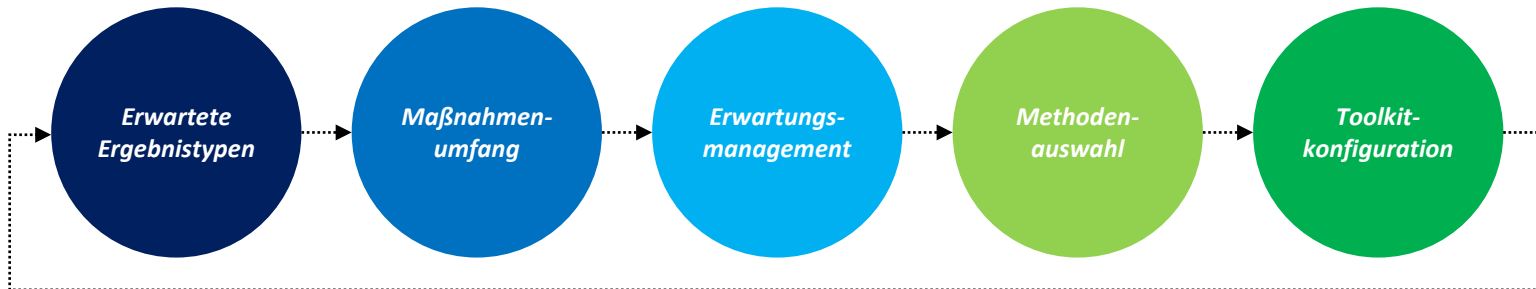
Inhalt

- ▶ Inhaltsübersicht
- ▶ Editorial: Die Profilierung der HR Business Partner hinkt den Transformationsprozessen hinterher
- ▶ Point of View: HR Governance – Anspruch und Wirklichkeit
- ▶ Der HR Business Partner im HR Service Delivery Model
- ▶ Die Erwartungen der Stakeholder
- ▶ Der HR Business Partner Business Case
- ▶ Das Rollen- und Aufgabenprofil des HR Business Partners
- ▶ Das Competency Profil der HR Business Partner
- ▶ Das HR Business Partner Audit/ Assessment
- ▶ HR Business Partner Learning & Development
- ▶ Bedarf eines neuen Karrierekonzepts
- ▶ Wir über uns/ Impressum

Prozess der Selbstreflexion und des Dialogs mit Key Stakeholdern.

Die Mitarbeiterperspektive wird in der Regel im Rahmen anderer Befragungen eingebracht.

Konfiguration: Planung und Vorbereitung des HR Business Partner Audits



- Portfolioebene:
 - Performance-Potenzial-Portfolio
 - Bedeutung-Performance-Portfolio
- Individualebene:
 - Job und Performance Profil
 - Performance-Potenzial-Beurteilung

- Blended Learning
- Community Learning
- Action Learning
- Internes/externes Coaching
- Peer Coaching
- Job Rotation
- Versetzungen (in andere Position, mehr oder weniger komplexe Geschäftseinheit)
- Neubesetzungen von außerhalb des Personalbereichs oder Unternehmens
- Gestaltung eines neuen HR/ HRBP-Karrieresystems

- Klärung/Steuerung der Erwartungshaltungen
- Stakeholder-einbeziehung
- Transparente Kommunikation der Projektziele und Vorgehensweise
- Feedback-Prozess

- Erstellung persönliches Aufgaben- und Leistungsprofil
- Psychometrisches Self-Assessment inkl. Benchmarking (Online Tool)
- Performance Ranking durch CHRO oder Global HRBP
- Multi-Rater-[360°]Feedback
- Business-orientierter „Strategic Readiness & Development Dialog“

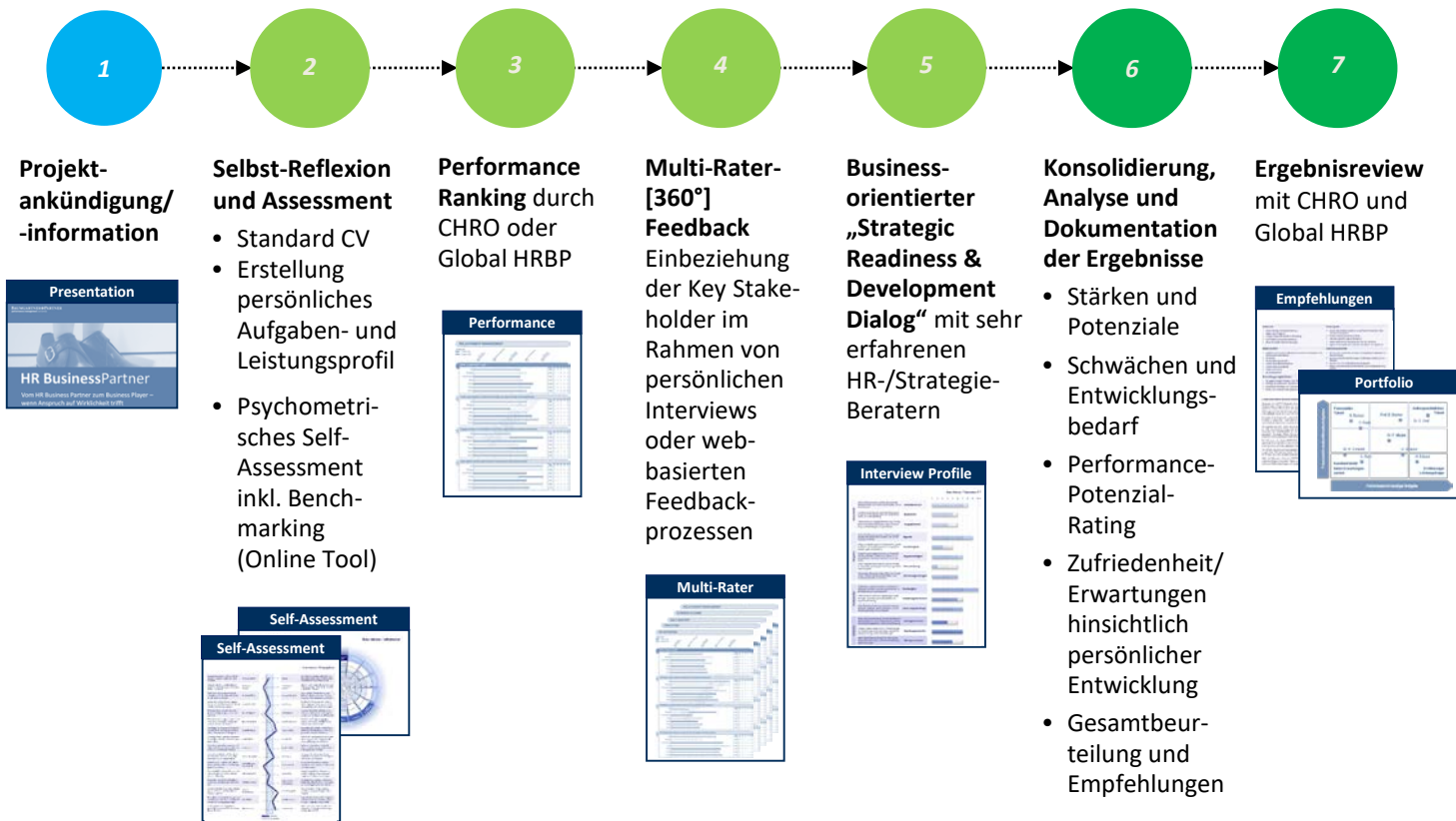
- Projektpräsentation
- Webbasiertes Self-Assessment-Tool
- Performance Ranking-Vorlage
- Angepasstes Multi-Rater[360°]Feedback Tool
- Strukturierter Dialog- und Interview-Leitfaden auf Basis der Critical Incidents Technique
- Assessment-Konsolidierungs-/ Berichtsvorlage

Inhalt

- ▶ Inhaltsübersicht
- ▶ Editorial: Die Profilierung der HR Business Partner hinkt den Transformationsprozessen hinterher
- ▶ Point of View: HR Governance – Anspruch und Wirklichkeit
- ▶ Der HR Business Partner im HR Service Delivery Model
- ▶ Die Erwartungen der Stakeholder
- ▶ Der HR Business Partner Business Case
- ▶ Das Rollen- und Aufgabenprofil des HR Business Partners
- ▶ Das Competency Profil der HR Business Partner
- ▶ Das HR Business Partner Audit/ Assessment
- ▶ HR Business Partner Learning & Development
- ▶ Bedarf eines neuen Karrierekonzepts
- ▶ Wir über uns/ Impressum

Durchführung des HR Business Partner Audits

Die Erfolgsfaktoren eines HR Business Partner Audits (auch Capability Assessment genannt) liegen auf der Hand: klares Rollen- und Aufgabenverständnis, HRBP-spezifische, businessorientierte, statt universelle Competencies, Einbeziehung von HRBP-Schlüsselkunden und sehr erfahrenen HR-/Strategieberatern sowie im Anschluss die konsequente und effektive Deckung der identifizierten Entwicklungsbedarfe.



Inhalt

- ▶ Inhaltsübersicht
- ▶ Editorial: Die Profilierung der HR Business Partner hinkt den Transformationsprozessen hinterher
- ▶ Point of View: HR Governance – Anspruch und Wirklichkeit
- ▶ Der HR Business Partner im HR Service Delivery Model
- ▶ Die Erwartungen der Stakeholder
- ▶ Der HR Business Partner Business Case
- ▶ Das Rollen- und Aufgabenprofil des HR Business Partners
- ▶ Das Competency Profil der HR Business Partner
- ▶ Das HR Business Partner Audit/ Assessment
- ▶ HR Business Partner Learning & Development
- ▶ Bedarf eines neuen Karrierekonzepts
- ▶ Wir über uns/ Impressum

HR Business Partner Learning & Development

Die Effektivität der Weiterentwicklungsangebote für HR Business Partner hängt von der Klarheit und Effektivität des zugrundeliegenden Rollen-, Aufgaben- und Kompetenzprofils ab.

Die hohe Bedeutung des Talent Managements, insbesondere der Management- und Personalentwicklung ist erkannt und findet vielerorts in Corporate Universities und Academies ihren Niederschlag. Die unternehmenseigenen Einrichtungen bieten Führungskräften, Mitarbeitern und häufig auch externen Kunden ein vielfältiges Angebot für die fachliche und persönliche Weiterentwicklung. Die längst überfällige Etablierung von Expertenlaufbahnen in der jüngeren Vergangenheit hat die Lernangebote weiter beflügelt. Unter dem Label der „HR Academy“ werden auch Personalern spezielle Lernangebote unterbreitet.

Doch wie sieht der Bedarf der HR Business Partner aus und werden die vorhandenen Angebote diesem Bedarf gerecht?

Die meisten HR Business Partner sehen großen Trainingsbedarf bezüglich der rollenspezifischen Competencies.*

83%

Vielen HR Business Partnern sind die Schuhe der neuen Rolle vielleicht auch noch zu groß. Sie suchen Unterstützung, finden sie aber kaum. Woran liegt das?

Zwei von drei HR Business Partnern halten die bestehenden Trainingsangebote für nicht ausreichend.*

67%

Hat der Schuster also den schlechtesten Leisten? Ja und nein: Ja, weil vielfach noch nicht klar ist, zu welcher „Veranstaltung“ der HR Business Partner tatsächlich eingeladen ist (bzw. er sich selbst eingeladen hat) und welche Schuhe dazu benötigt werden. Und nein, weil die meisten Personalentwickler in der Lage sein werden, nach Kenntnis der konkreten Anforderungen und in enger Zusammenarbeit mit den Kunden, rollenspezifische Programme zu konfigurieren und in die bestehende Trainings- und Entwicklungslandschaft zu integrieren.

Inhalt

- ▶ Inhaltsübersicht
- ▶ Editorial: Die Profilierung der HR Business Partner hinkt den Transformationsprozessen hinterher
- ▶ Point of View: HR Governance – Anspruch und Wirklichkeit
- ▶ Der HR Business Partner im HR Service Delivery Model
- ▶ Die Erwartungen der Stakeholder
- ▶ Der HR Business Partner Business Case
- ▶ Das Rollen- und Aufgabenprofil des HR Business Partners
- ▶ Das Competency Profil der HR Business Partner
- ▶ Das HR Business Partner Audit/ Assessment
- ▶ HR Business Partner Learning & Development
- ▶ Bedarf eines neuen Karrierekonzepts
- ▶ Wir über uns/ Impressum

Die bestehenden Angebote für die Weiterentwicklung der HR Business Partner

Etwa drei von vier Unternehmen verlassen sich bislang auf den Wissenstransfer innerhalb der HR-Organisation/HR-Community. Nur jedes zweite Unternehmen hält für die HR Business Partner Trainingsangebote/E-Learning, Coaching- und Mentoring-Programme bereit.

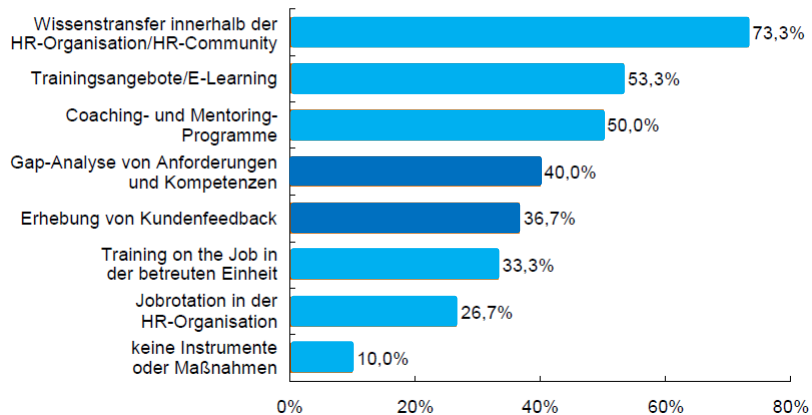
Das reicht nicht aus, zumal die Angebote oft gar nicht auf die spezifischen Anforderungen der HR Business Partner zugeschnitten sind. Eine Gap-Analyse von Anforderungen und Kompetenzen wurde lediglich in 40% der Unternehmen durchgeführt.

Ein Kundenfeedback wurde nur in gut einem Drittel der Unternehmen erhoben, wobei hier offen bleibt, welche Kundengruppen befragt wurden und wie nützlich die Ergebnisse waren. Und lediglich ein Drittel der Unternehmen bietet den HR Business Partnern Training-on-the-Job in der betreuten Einheit und nur ein Viertel der Unternehmen bietet ihnen die Möglichkeit zur Job Rotation in der HR-Organisation an.

Bleibt die Frage: wie effektiv können die Weiterentwicklungsangebote ohne ein klares Rollen-, Aufgaben- und Kompetenzprofil für HR Business Partner überhaupt sein?

Instrumente zur persönlichen und fachlichen Weiterentwicklung

Welche Instrumente oder Maßnahmen werden zur persönlichen und fachlichen Weiterentwicklung des HR-Businesspartners eingesetzt?



Inhalt

- ▶ Inhaltsübersicht
- ▶ Editorial: Die Profilierung der HR Business Partner hinkt den Transformationsprozessen hinterher
- ▶ Point of View: HR Governance – Anspruch und Wirklichkeit
- ▶ Der HR Business Partner im HR Service Delivery Model
- ▶ Die Erwartungen der Stakeholder
- ▶ Der HR Business Partner Business Case
- ▶ Das Rollen- und Aufgabenprofil des HR Business Partners
- ▶ Das Competency Profil der HR Business Partner
- ▶ Das HR Business Partner Audit/ Assessment
- ▶ HR Business Partner Learning & Development
- ▶ Bedarf eines neuen Karrierekonzepts
- ▶ Wir über uns/ Impressum

Nachhaltig wirksame Entwicklungsprogramme der HR Business Partner sollten die wiederkehrenden Prozesse der Strategie- und Rollenklärung sowie der eigenen Standortbestimmung integrieren.

Die meisten Kompetenzmodelle, Trainings- und Entwicklungsprogramme für HR Business Partner basieren entweder auf Befragungen von HR Executives und/oder von Linienmanagern zu einem Zeitpunkt, zu dem zwar die Dave Ulrich Modelle bekannt, die darüber hinausgehenden HR Transformationsprozesse und die damit verbundenen HR-IT-Konzepte jedoch noch nicht in voller Konsequenz umgesetzt waren. Insofern mag es kaum verwundern, dass die Vorschläge für Kompetenzmodelle oft noch einen recht universellen Charakter haben und die Entwicklungsprogramme eher ein Basis-Curriculum für HR Professionals beschreiben.

Derzeit werden in vielen Unternehmen die HR Service Delivery Modelle und Rollen der HR Business Partner nachgeschärft. Dies bietet die Möglichkeit, die Kompetenzmodelle und Entwicklungsprogramme jetzt rollen- und kontextspezifisch neu auszurichten und die Prozesse der Strategie- und Rollenklärung sowie der eigenen Standortbestimmung in die Entwicklungsprogramme zu integrieren.

1 Strategiekklärung

Analyse der Unternehmens- und Business Unit-Strategien sowie Analyse der Megatrends und ihrer personalpolitischen Auswirkungen; Überprüfung/Anpassung der übergeordneten Personalstrategien aus Sicht des Geschäfts und aus HR-Sicht

4 HRBP-Entwicklung

Identifikation effektiver Entwicklungsstrategien; Entwurf und Umsetzung eines individuellen Entwicklungsplans; Transfersicherung durch Lernbilanzen/ Reflexion sowie vor allem durch Transferprojekte und Action Learning



2 Rollenklärung

Klärung des Bedarfs und der Wichtigkeit von HR/BP-Aktivitäten; Priorisierung von HR-Investitionen; Beurteilung und Definition des Partnerschaftsverständnisses und der effektiven Zusammenarbeit; Priorisierung der Rollen, Competencies/Skills

3 HRBP-Assessment

Analyse des HR/BP-Radars; Eigen-/Fremdbildvergleich; Identifikation, Priorisierung und Konkretisierung des Entwicklungsbedarfs (ggf. auf beiden Seiten) der Business Partnerschaft

Inhalt

- ▶ Inhaltsübersicht
- ▶ Editorial: Die Profilierung der HR Business Partner hinkt den Transformationsprozessen hinterher
- ▶ Point of View: HR Governance – Anspruch und Wirklichkeit
- ▶ Der HR Business Partner im HR Service Delivery Model
- ▶ Die Erwartungen der Stakeholder
- ▶ Der HR Business Partner Business Case
- ▶ Das Rollen- und Aufgabenprofil des HR Business Partners
- ▶ Das Competency Profil der HR Business Partner
- ▶ Das HR Business Partner Audit/ Assessment
- ▶ **HR Business Partner Learning & Development**
- ▶ Bedarf eines neuen Karrierekonzepts
- ▶ Wir über uns/ Impressum

Zielbild „Integriertes Angebot“: In Unternehmen mit einer eigenen HR Academy könnte die „HR Business Partner Academy“ alle spezifischen Lernangebote sowie die Möglichkeiten der On-the-Job-Entwicklung für HR Business Partner – gegebenenfalls in einem Trainings- und Entwicklungsportal (SharePoint) – integrieren.

Inhalt

- ▶ Inhaltsübersicht
- ▶ Editorial: Die Profilierung der HR Business Partner hinkt den Transformationsprozessen hinterher
- ▶ Point of View: HR Governance – Anspruch und Wirklichkeit
- ▶ Der HR Business Partner im HR Service Delivery Model
- ▶ Die Erwartungen der Stakeholder
- ▶ Der HR Business Partner Business Case
- ▶ Das Rollen- und Aufgabenprofil des HR Business Partners
- ▶ Das Competency Profil der HR Business Partner
- ▶ Das HR Business Partner Audit/ Assessment
- ▶ HR Business Partner Learning & Development
- ▶ Bedarf eines neuen Karrierekonzepts
- ▶ Wir über uns/ Impressum

Zielbild „Individueller Entwicklungsplan“: Neben der grundsätzlichen Strategie- und Rollenklärung liefert der kontinuierliche Dialog mit den Key Stakeholdern (Line Manager) sowie eine gezielte Bedarfsanalyse wesentlichen Input für die Festlegung eines konkreten individuellen Entwicklungsplans für jeden einzelnen HR Business Partner.



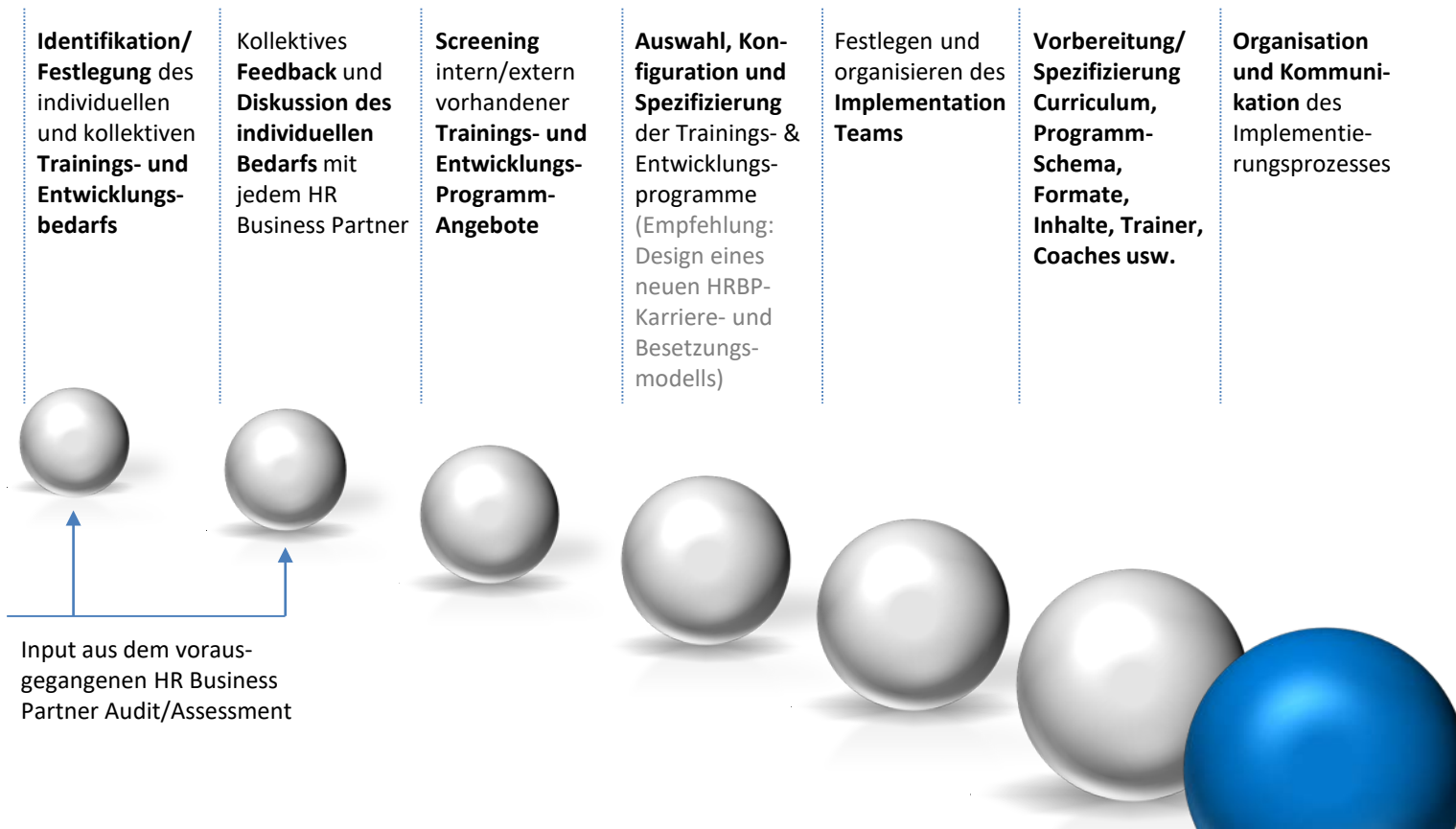
Inhalt

- ▶ Inhaltsübersicht
- ▶ Editorial: Die Profilierung der HR Business Partner hinkt den Transformationsprozessen hinterher
- ▶ Point of View: HR Governance – Anspruch und Wirklichkeit
- ▶ Der HR Business Partner im HR Service Delivery Model
- ▶ Die Erwartungen der Stakeholder
- ▶ Der HR Business Partner Business Case
- ▶ Das Rollen- und Aufgabenprofil des HR Business Partners
- ▶ Das Competency Profil der HR Business Partner
- ▶ Das HR Business Partner Audit/ Assessment
- ▶ HR Business Partner Learning & Development
- ▶ Bedarf eines neuen Karrierekonzepts
- ▶ Wir über uns/ Impressum

Inhalt

Prozess: Gestaltung eines Trainings- und Entwicklungskonzeptes für HR Business Partner im Überblick

Das Trainings- und Entwicklungskonzept für HR Professionals im Allgemeinen und HR Business Partner im Besonderen sollte vorbildlich gestaltet sein und alle modernen Lernformen integrieren. Dazu zählen auch interne HR- und HRBP-Blogs, Webinare, Videos, Präsenztrainings, Action Learning und Task Forces sowie externe und interne (Peer)Coachings. Begleitende Development Assessments durch Key Stakeholder, Peers usw. können den Entwicklungsprozess gezielt unterstützen.



- ▶ Inhaltsübersicht
- ▶ Editorial: Die Profilierung der HR Business Partner hinkt den Transformationsprozessen hinterher
- ▶ Point of View: HR Governance – Anspruch und Wirklichkeit
- ▶ Der HR Business Partner im HR Service Delivery Model
- ▶ Die Erwartungen der Stakeholder
- ▶ Der HR Business Partner Business Case
- ▶ Das Rollen- und Aufgabenprofil des HR Business Partners
- ▶ Das Competency Profil der HR Business Partner
- ▶ Das HR Business Partner Audit/ Assessment
- ▶ HR Business Partner Learning & Development
- ▶ Bedarf eines neuen Karrierekonzepts
- ▶ Wir über uns/ Impressum

Inhalt

Beispiel „Curriculum Basis-Programm“: Das Curriculum des Basic HR Business Partner Academy Programs umfasst die Kategorien Management & Business Capabilities, HR Subject Matter Capabilities sowie Consulting & Soft Skills.

HR business partnership	The transformation of Human Resources (HR)	The role of the HR business partner	Shared services & expert teams	Insourcing/outsourcing of HR tasks	International HR management	Management & business capabilities
Industry & business	Principles of business for HR business partners	Understanding the value chain	Business & management concepts	Creation of business plans & models	Understanding the industry	
Strategy	Strategic methods & tools	Analyzing strategies	Strategic thinking	Implementing strategies	HR strategies	
HR processes & more	HR processes (overview)	End-to-end HR process management	HR guidelines	Dealing with workers councils	Labour law & relations	HR subject matter capabilities
HR technology	HR technology (overview)	SAP HCM (overview)	Point solutions for HR	Self-service concepts (ESS/MSS)	HR compliance	
HR organization & control	Structure of HR organizations (overview)	HR operating models	Structure of HR organizations	Managing external service providers	Managing HR organizations (international)	
Employee lifecycle	Selection & recruiting	Training & development	Performance management	Compensation & benefits	Exit management	
Leadership, talent & diversity	HR marketing & branding	Succession management & leadership	Talent & diversity concepts	Strategic workforce planning	Competence & skill management	Consulting & soft skills
Project management	Project management (overview)	Project management tools	Working in (virtual) teams	Leading teams	Coaching	
Business soft skills	Change management (overview)	Change management methods	Business soft skills	Effective communication	Negotiating & conflict resolution	

Curricula
 Learning modules
 Learning categories & competencies

- ▶ Inhaltsübersicht
- ▶ Editorial: Die Profilierung der HR Business Partner hinkt den Transformationsprozessen hinterher
- ▶ Point of View: HR Governance – Anspruch und Wirklichkeit
- ▶ Der HR Business Partner im HR Service Delivery Model
- ▶ Die Erwartungen der Stakeholder
- ▶ Der HR Business Partner Business Case
- ▶ Das Rollen- und Aufgabenprofil des HR Business Partners
- ▶ Das Competency Profil der HR Business Partner
- ▶ Das HR Business Partner Audit/ Assessment
- ▶ **HR Business Partner Learning & Development**
- ▶ Bedarf eines neuen Karrierekonzepts
- ▶ Wir über uns/ Impressum

Beispiel „Curricula der Basis-, Senior- und Executive-Programme“: Weiter qualifizierende Senior und Executive HR Business Partner Programme bauen auf den Basic Competencies auf.



Management- & Business-Kompetenz

- Strategisches Denken
- Strategieumsetzung
- Die Rolle des HR Business Partners
- Verständnis der Wertschöpfungskette des Unternehmens
- Grundlegende Geschäftsmodelle
- Branchen-Know-how

Personalmanagement-Kompetenz

- HR-Prozesse & -Richtlinien
- End-to-end HR-Prozessmanagement
- HR Service Delivery-Zielmodell
- Smarte HR-Technologien
- Strategische Personalplanung
- Umgang mit den Mitbestimmungsgremien

Beratungs- und Soft Skills

- Change Management
- Projektmanagement
- Konfliktmanagement
- Verhandlungsstrategien
- Coaching-Prinzipien
- Führung internationaler Teams
- Interaktion mit den Oberen Führungskräften und dem Vorstand

9-Monats-Programm für erfahrene HR Executives und HR Business Partners

- Mergers & Acquisition
- Restrukturierung und Re-Organisation (Transformation, Downsizing, Carve-outs)
- Talent & Diversity Management (Strategien, Konzepte, Umsetzung)
- Internationale Technologie-Implementierungs-Programme
- HR Transformation – Neuausrichtung und Entwicklung des Personalmanagements (lokal und international)
- Unternehmensweiter Aufbau von Kompetenzen (z. B. Projektmanagement, Change Management und Konfliktmanagement)
- Learning & Development (Strategien, Konzepte und Implementierung von Corporate Academies, Karriereplanung und Blended Learning Programmen)

3-6-Monats-Programm für HR Executives, HR Directors und Global Heads of HR

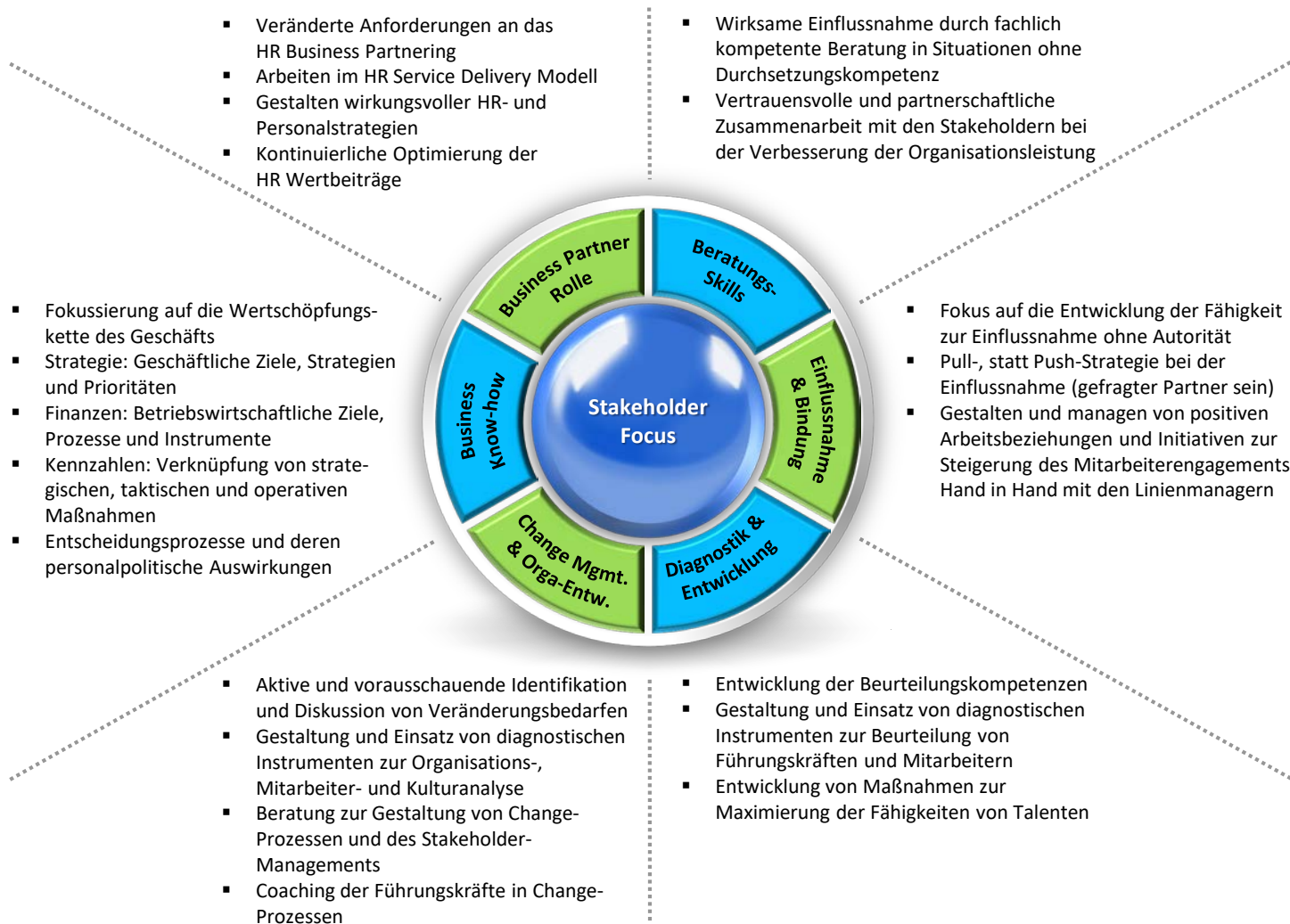
- Spezielle HR-Themen
- Spezielle Branchen-Themen
- Spezielle betriebswirtschaftliche Themen
- Vorstandsgespräche und Umgang mit Aktionären
- Persönlichkeits-Coaching
- Funktionales Coaching
- Individuelle Executive-Trainings- und Entwicklungsmaßnahmen
- HR-Teamentwicklung

Inhalt

- ▶ Inhaltsübersicht
- ▶ Editorial: Die Profilierung der HR Business Partner hinkt den Transformationsprozessen hinterher
- ▶ Point of View: HR Governance – Anspruch und Wirklichkeit
- ▶ Der HR Business Partner im HR Service Delivery Model
- ▶ Die Erwartungen der Stakeholder
- ▶ Der HR Business Partner Business Case
- ▶ Das Rollen- und Aufgabenprofil des HR Business Partners
- ▶ Das Competency Profil der HR Business Partner
- ▶ Das HR Business Partner Audit/ Assessment
- ▶ HR Business Partner Learning & Development
- ▶ Bedarf eines neuen Karrierekonzepts
- ▶ Wir über uns/ Impressum

Quelle: Vgl. Deloitte: The HR Business Partner Academy. A multilevel development framework for current HR business partners and anyone aspiring to become one ... (2012).

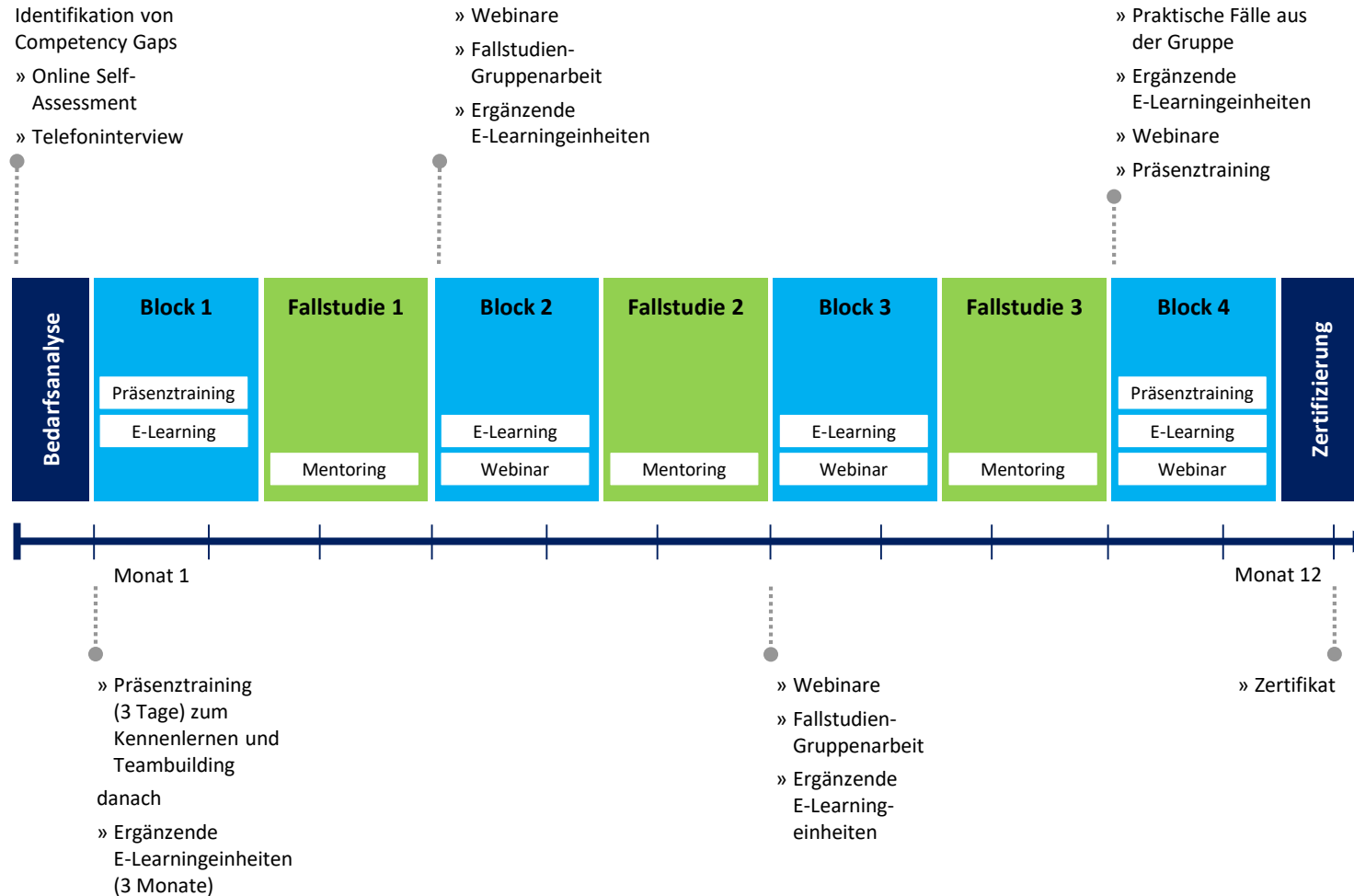
Beispiel „Firmenspezifisches Curriculum“: Struktur eines firmenspezifischen HR Business Partner Programms



Inhalt

- ▶ Inhaltsübersicht
- ▶ Editorial: Die Profilierung der HR Business Partner hinkt den Transformationsprozessen hinterher
- ▶ Point of View: HR Governance – Anspruch und Wirklichkeit
- ▶ Der HR Business Partner im HR Service Delivery Model
- ▶ Die Erwartungen der Stakeholder
- ▶ Der HR Business Partner Business Case
- ▶ Das Rollen- und Aufgabenprofil des HR Business Partners
- ▶ Das Competency Profil der HR Business Partner
- ▶ Das HR Business Partner Audit/ Assessment
- ▶ HR Business Partner Learning & Development
- ▶ Bedarf eines neuen Karrierekonzepts
- ▶ Wir über uns/ Impressum

Beispiel „Basis-Programm“: 1-Jahres-Basis-Programm für HR Business Partner



Inhalt

- ▶ Inhaltsübersicht
- ▶ Editorial: Die Profilierung der HR Business Partner hinter den Transformationsprozessen hinterher
- ▶ Point of View: HR Governance – Anspruch und Wirklichkeit
- ▶ Der HR Business Partner im HR Service Delivery Model
- ▶ Die Erwartungen der Stakeholder
- ▶ Der HR Business Partner Business Case
- ▶ Das Rollen- und Aufgabenprofil des HR Business Partners
- ▶ Das Competency Profil der HR Business Partner
- ▶ Das HR Business Partner Audit/ Assessment
- ▶ HR Business Partner Learning & Development
- ▶ Bedarf eines neuen Karrierekonzepts
- ▶ Wir über uns/ Impressum

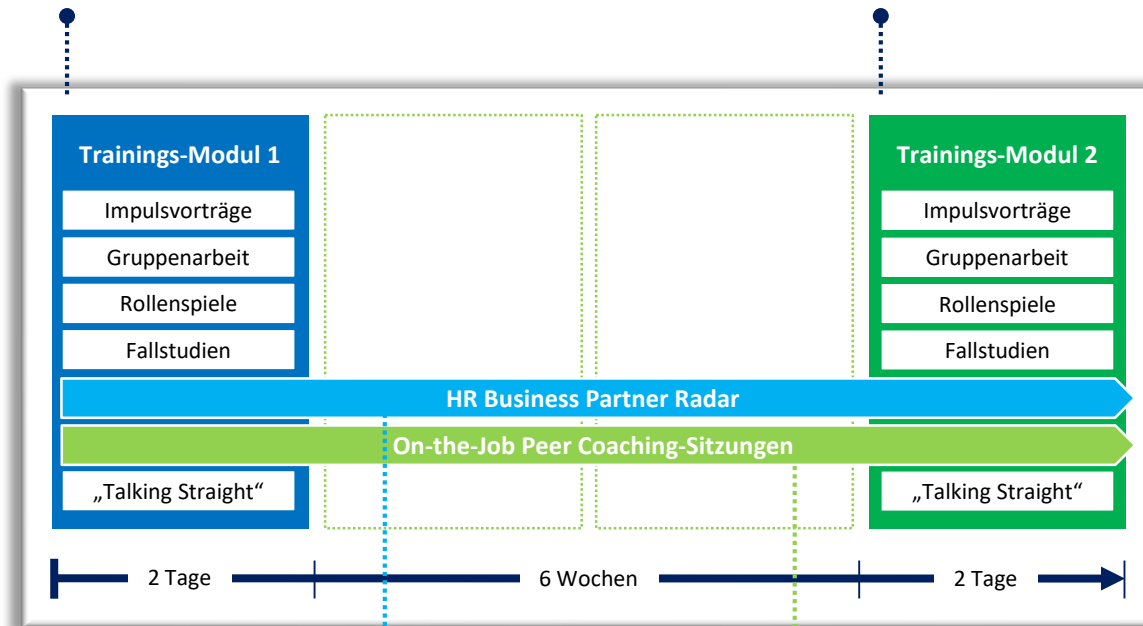
Beispiel „Aufbauqualifizierung“: 7-Wochen-Programm zur Aufbauqualifizierung der HR Business Partner

2 Tages-Training

- » Hybrid-Workshop mit Key Notes und dynamischer Gruppenarbeit
- » Start HRBP-Radar
- » Start (Peer) Coaching
- » „Talking Straight“ mit dem CHRO oder einem anderen Top Executive

2 Tages-Training

- » Hybrid-Workshop mit Key Notes und dynamischer Gruppenarbeit
- » „Talking Straight“ mit dem CHRO oder einem anderen Top Executive
- » HRBP-Logbuch
- » HRBP-Agenda



Kontinuität in der Weiterentwicklung

- » Lernbilanzen/ Reflexion
- » Strategische Transferprojekte/ Action Learning

HRBP Radar

- » Begleitendes Instrument zur Selbststeuerung
- » Strukturierter Interview- und Auswertungsbogen in den Händen der HRBP

Peer Coaching

- » 4 Coaching-Sitzungen (mit 3-4 Peers per Gruppe)
- » Fokus auf persönlichen Herausforderungen und On-the-Job-Entwicklung

Inhalt

- ▶ Inhaltsübersicht
- ▶ Editorial: Die Profilierung der HR Business Partner hinkt den Transformationsprozessen hinterher
- ▶ Point of View: HR Governance – Anspruch und Wirklichkeit
- ▶ Der HR Business Partner im HR Service Delivery Model
- ▶ Die Erwartungen der Stakeholder
- ▶ Der HR Business Partner Business Case
- ▶ Das Rollen- und Aufgabenprofil des HR Business Partners
- ▶ Das Competency Profil der HR Business Partner
- ▶ Das HR Business Partner Audit/ Assessment
- ▶ HR Business Partner Learning & Development
- ▶ Bedarf eines neuen Karrierekonzepts
- ▶ Wir über uns/ Impressum

Beispiel „Aufbauqualifizierung“: 4 Tage Präsenztraining für HR Business Partner

		Trainings-Modul 1		Trainings-Modul 2	
		Day 1	Day 2	Day 3	Day 4
Morning		HR – Partner of the Business <ul style="list-style-type: none"> HR as part of business HR today: Business Partner, (Shared) HR Services, Competence Centers Our stakeholders Value added to our business 	HR Business Partner: Performance Coach <ul style="list-style-type: none"> HR core processes as a business assignment Determine and maintain service agreements At eye level with the business Critical stakeholder 	HR Business Partner: Strategic Partner <ul style="list-style-type: none"> Business strategies Strategic business issues for people management Organization development & restructuring International business 	HR Business Partner as Change Agent <ul style="list-style-type: none"> Conflict & stress areas Complexity management Project management Expectation spectrum and expectation management Approaches & Tools
	Afternoon	HR Business Partner: Roles and Claims <ul style="list-style-type: none"> Self-concept Spectrum of roles: Strategic Partner, Operating Manager, ... Understand the business Preparation for “Talking Straight” 	HR Business Partner: My Agenda <ul style="list-style-type: none"> Self Assessment (or 180°Feedback) Peer Coaching Session „Logbook“: Focus on most important/effective issues Personal agenda until Module 2 (and beyond) 	HR as Business <ul style="list-style-type: none"> Political and hierarchical corporate challenges Collaboration and interface management „HR Inside - worldwide“ Preparation for “Talking Straight” 	HR Business Partner: My Agenda <ul style="list-style-type: none"> „Logbook“: Focus on most important/effective issues Agenda for personal development: measures, milestones, indicators Outlook and conclusions
Evening		“Talking Straight“ – Open discussion with a Member of the Board/ Top Management		“Talking Straight“ – Open discussion with a Member of the Board/ Top Management	

Inhalt

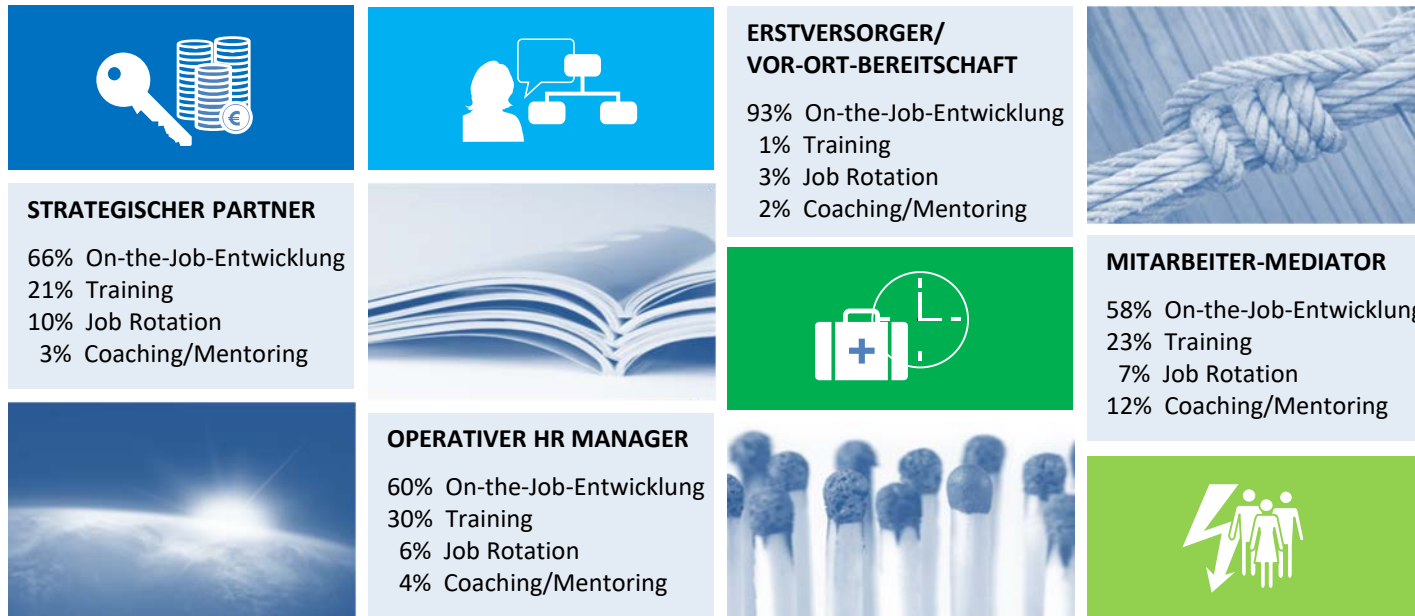
- ▶ Inhaltsübersicht
- ▶ Editorial: Die Profilierung der HR Business Partner hinkt den Transformationsprozessen hinterher
- ▶ Point of View: HR Governance – Anspruch und Wirklichkeit
- ▶ Der HR Business Partner im HR Service Delivery Model
- ▶ Die Erwartungen der Stakeholder
- ▶ Der HR Business Partner Business Case
- ▶ Das Rollen- und Aufgabenprofil des HR Business Partners
- ▶ Das Competency Profil der HR Business Partner
- ▶ Das HR Business Partner Audit/ Assessment
- ▶ **HR Business Partner Learning & Development**
- ▶ Bedarf eines neuen Karrierekonzepts
- ▶ Wir über uns/ Impressum

On-the-Job-Entwicklung verspricht den HR Business Partnern den größten Nutzen, wird bislang jedoch nur von einem Drittel der Unternehmen in den Betreuungsbereichen angeboten.

Die Rollen- und Competency-Modelle für den „HR-Bereich als Partner des Business“ sowie für die spezielle Funktion des „HR Business Partners“ werden in Wissenschaft und Praxis kontrovers diskutiert. Nicht selten verschwimmen ihre Grenzen, so dass ihr tatsächlicher Nutzen in Frage gestellt wird. Auch über die Rollenschwerpunkte des unten aufgeführten HR Business Partner Ansatzes lässt sich bei genauer Betrachtung der bereits

weiter vorne beschriebenen Aktivitäten und Kompetenzanforderungen trefflich diskutieren.

Interessant erscheint uns hier jedoch der Hinweis, dass die Befragten der On-the-Job-Entwicklung im Hinblick auf alle vier Rollen den weitaus größeren Nutzen als Trainings- und anderen Entwicklungsmaßnahmen zusprechen.



Inhalt

- ▶ Inhaltsübersicht
- ▶ Editorial: Die Profilierung der HR Business Partner hinkt den Transformationsprozessen hinterher
- ▶ Point of View: HR Governance – Anspruch und Wirklichkeit
- ▶ Der HR Business Partner im HR Service Delivery Model
- ▶ Die Erwartungen der Stakeholder
- ▶ Der HR Business Partner Business Case
- ▶ Das Rollen- und Aufgabenprofil des HR Business Partners
- ▶ Das Competency Profil der HR Business Partner
- ▶ Das HR Business Partner Audit/Assessment
- ▶ HR Business Partner Learning & Development
- ▶ Bedarf eines neuen Karrierekonzepts
- ▶ Wir über uns/ Impressum

In dem beschriebenen Modellansatz werden für die vier Rollen des HR Business Partners unterschiedliche und gemeinsame Competencies sowie speziell darauf ausgerichtete On-the-Job-Entwicklungsmaßnahmen empfohlen.

Die Top 5 On-the-Job-Entwicklungsmaßnahmen mit der größten Wirkung sind demnach:

- ❶ Leitung der Konzeption einer neuen HR Initiative;
- ❷ Mitarbeiter-Status-Besprechungen mit Linienmanagern;
- ❸ Lernen, wie unterschiedliche Teilbereiche des Geschäfts zusammenarbeiten;
- ❹ Arbeiten in datenintensiven Linienprojekten;
- ❺ Identifikation von personalpolitischen Herausforderungen in einem Geschäftsbereich.

Den erfahreneren HR Business Partnern mögen nicht nur die eine oder andere Zuordnung einer Maßnahme zu einem Kompetenzfeld stutzig machen, sondern auch die Maßnahmen selbst zum Teil trivial vorkommen. Trotz der durchgeführten Effektivitätsanalysen lässt sich hier sicher kein Anspruch auf Allgemeingültigkeit ableiten.

Derartige Ansätze liefern jedoch Anregungen und zeigen, wie wichtig es ist, ein rollenspezifisches und kontextbezogenes (On-the-Job)-Entwicklungskonzept für HR Business Partner zu entwickeln, das die konkreten Bedarfe der Key Stakeholder der betreuten Organisation einbezieht.

On-the-Job-Entwicklungsmaßnahmen

Business-Know-how

- Arbeiten in funktionsübergreifenden Teams
- Externe Marktanalysen

Innovation

- Identifikation von Geschäftsproblemen
- Arbeiten in schwierigen Projekten mit Zielkonflikten

Präsentation

- ❶ Leitung der Konzeption einer neuen HR Initiative
- Leitung der Umsetzung einer Linieninitiative

Administration

- ❷ Arbeiten in datenintensiven Linienprojekten
- Übernahme einer formalen Facharbeit

Transaktionales HR-Prozess-Wissen

- Arbeiten an einer Change Management Initiative
- Kommunikation mit Linienmanagern über neue HR- Initiativen

Soziale Kompetenz

- Managen konkurrierender Persönlichkeiten in der Organisation
- Überwinden interpersoneller Konflikte

Leadership

- ❸ Identifikation von personalpolitischen Herausforderungen in einem Geschäftsbereich
- Vorschlag von Lösungsalternativen für Geschäftsprobleme

Erstellen/Nutzen von Kennzahlen

- Analyse von Geschäftsbereichsdaten
- Verfolgung sich verändernder Mitarbeiterdaten

Personalmanagement-Wissen

- Spezifizierung von HR-Strategien für einen Geschäftsbereich
- Mitarbeit in Fusions-, Akquisitions- oder Desinvestitionsprojekten

Konfliktbewältigung

- ❹ Mitarbeiter-Status-Besprechungen mit den Linienmanagern
- ❺ Lernen, wie unterschiedliche Teilbereiche des Geschäfts zusammenarbeiten

Inhalt

- ▶ Inhaltsübersicht
- ▶ Editorial: Die Profilierung der HR Business Partner hinkt den Transformationsprozessen hinterher
- ▶ Point of View: HR Governance – Anspruch und Wirklichkeit
- ▶ Der HR Business Partner im HR Service Delivery Model
- ▶ Die Erwartungen der Stakeholder
- ▶ Der HR Business Partner Business Case
- ▶ Das Rollen- und Aufgabenprofil des HR Business Partners
- ▶ Das Competency Profil der HR Business Partner
- ▶ Das HR Business Partner Audit/ Assessment
- ▶ HR Business Partner Learning & Development
- ▶ Bedarf eines neuen Karrierekonzepts
- ▶ Wir über uns/ Impressum

Bedarf eines neuen Karrierekonzeptes

Der HR-Bereich muss sich insgesamt als attraktive Unternehmensfunktion positionieren und dabei auch neue Karrierekonzepte für HR Professionals und insbesondere für die HR Business Partner entwickeln.

Die Karrierekonzepte für HR Business Partner sind eng mit der Ausrichtung des CHRO und gesamten HR-Bereichs verzahnt.

Die Analyse der CHRO-Profile in den Fortune 100 Unternehmen¹ zeigt:

- » 50% der CHROs sind relativ neu, max. seit 3 Jahren in der Funktion und nur 6% seit mehr als 10 Jahren;
- » die CHROs sind zwischen 35 und 66 Jahre, durchschnittlich 53 Jahre alt;
- » 44% der CHROs sind Frauen, 56% Männer.

Jeder zweite CHRO wird extern rekrutiert.

54%

Demgegenüber kommen nur 34% der CFOs von extern. CFOs sind demnach viel besser darin, ihre Nachfolger intern zu entwickeln als CHROs.²

Jeder dritte CHRO kommt nicht aus HR.

1/3

Mangelt es in den HR-Bereichen an geeigneten Talenten oder wird nicht genügend Fokus auf die Nachfolgeplanung und Talententwicklung gelegt? Oder ist es Strategie, die TOP HR-Position künftig nicht mit einem Personaler zu besetzen?

Die Notwendigkeit, das Karrieremodell des HR-Bereichs auf den Prüfstand zu heben, lässt sich auch aus den folgenden Studienergebnissen³ ableiten:

- » 64% erwarten, dass sich in Zukunft weitere neue Rollen in HR etablieren;
- » 40% erwarten in naher Zukunft einen Führungskräfte- und Fachkräftemangel im HR-Bereich;
- » 45% sagen, dass es an gezielten Karrierewegen für den HR Business Partner fehlt.

Inhalt

- ▶ Inhaltsübersicht
- ▶ Editorial: Die Profilierung der HR Business Partner hinkt den Transformationsprozessen hinterher
- ▶ Point of View: HR Governance – Anspruch und Wirklichkeit
- ▶ Der HR Business Partner im HR Service Delivery Model
- ▶ Die Erwartungen der Stakeholder
- ▶ Der HR Business Partner Business Case
- ▶ Das Rollen- und Aufgabenprofil des HR Business Partners
- ▶ Das Competency Profil der HR Business Partner
- ▶ Das HR Business Partner Audit/ Assessment
- ▶ HR Business Partner Learning & Development
- ▶ Bedarf eines neuen Karrierekonzeptes
- ▶ Wir über uns/ Impressum

¹ Wright P.M.: The Face of Fortune 100 Chief HR Officers, in: Research Brief, Cornell University, Center for Advanced Human Resource Studies and Wright P.M., Stewart M., Moore O.A.: The 2011 CHRO Challenge: Building Organizational, Functional, and Personal Talent (Survey Results).

² Sartain L., Siegel L., Stewart M.: The Chief HR Officer – Redefining the Role of Global HR Leaders; Filling the C-Suite (2012).

³ HRblue: HR Transformation 2.0 – Organisation und Rollen. Ergebnisbericht der Studie 2012.

Wie steht es um die Attraktivität einer Karriere im HR-Bereich?

Aus Sicht der Beschäftigten sind insbesondere die folgenden Karriereaspekte wichtig:

- » Reputation des HR-Bereichs im Unternehmen,
- » individuelle Gestaltungsmöglichkeiten,
- » herausfordernde Aufgaben,
- » Führungsverantwortung,
- » Arbeiten im internationalen Kontext/Team,
- » Gehaltsentwicklung,
- » Weiterentwicklungsmöglichkeiten.

Im Vergleich zu anderen Unternehmensbereichen schneidet der HR-Bereich hier bislang deutlich schlechter ab. Dafür punktet der HR-Bereich zum Thema „Work-Life-Balance“ – vorbildlich sagen die einen, „Hängematte“ lästern die anderen.

Aus Sicht von Studenten kommt es vor allem auf folgende Karriereaspekte an:

- » interessantes und breites Aufgabenspektrum,
- » herausfordernde Aufgaben,
- » beruflicher Erfolg durch persönliches Engagement,
- » Weiterentwicklungsmöglichkeiten,
- » Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben.

Wie kann die Attraktivität der HR-Karriere gesteigert werden?

Aus Sicht der Beschäftigten sind insbesondere die folgenden Verbesserungen notwendig:

- » stärkere Einbindung in die Entwicklung der Unternehmensstrategie,
- » interdisziplinäres Denken und bereichsübergreifende Zusammenarbeit,
- » frühzeitigere Einbindung des Personalbereichs in Veränderungsprojekte,
- » Verbesserung der Change Management Kompetenzen und Beratungs-Skills,
- » Steigerung der Effektivität des Talent Managements,
- » stärkere Lösungs- und Ergebnisorientierung,
- » stärkere Vernetzung und verbesserte Kommunikation.

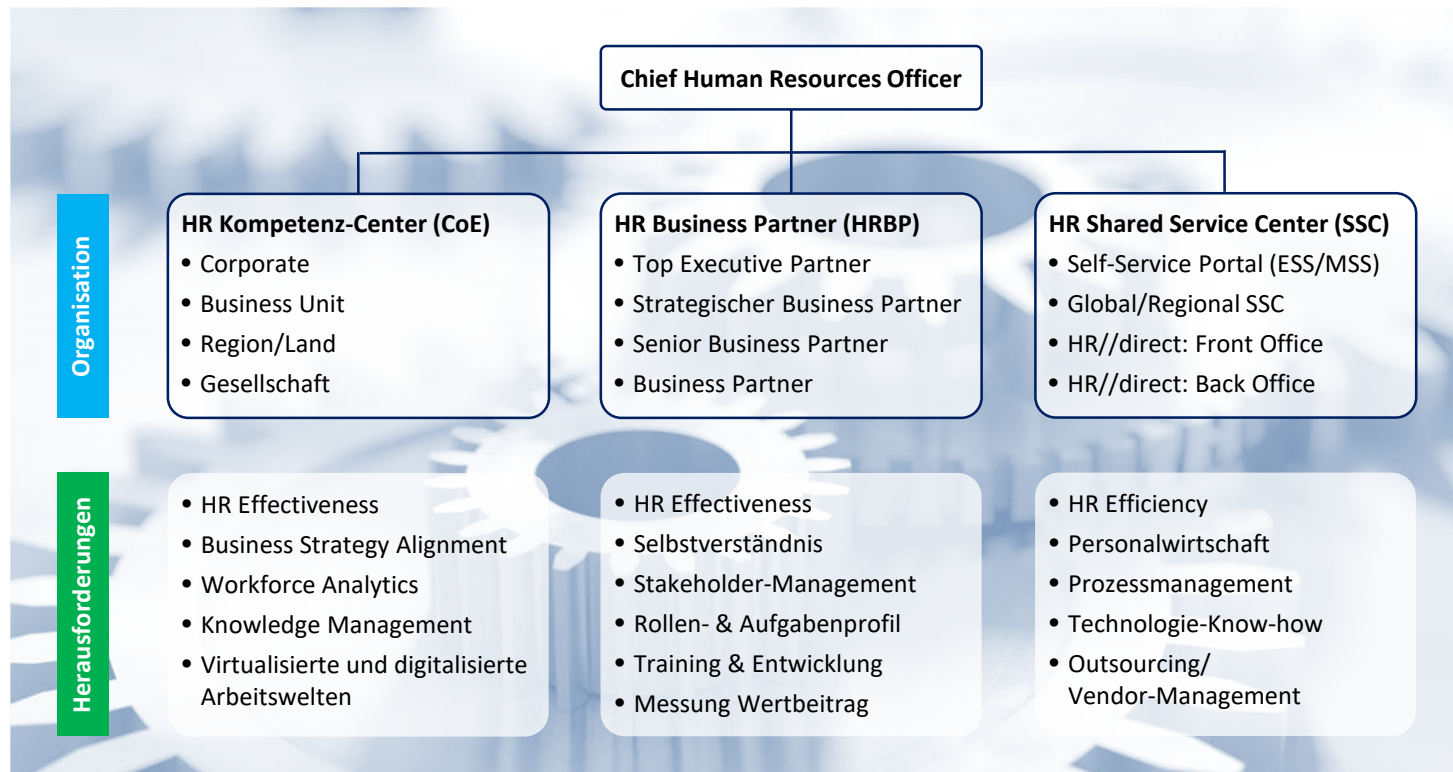
Darüber hinaus bieten sich weitere Ansatzpunkte an:

- » **Aufbau eines Pools an (BU-unabhängigen) HR Business Partnern, die „on the fly“ eingesetzt werden können, um flexibel auf veränderte Bedarfe zu reagieren und Objektivität zu erhalten;**
- » **Einsatz von Task Forces z. B. aus intern/externen Tandems (gezieltes „action learning“);**
- » **Etablierung neuer HR-interner und HR-externer Karrierepfade.**

Inhalt

- ▶ Inhaltsübersicht
- ▶ Editorial: Die Profilierung der HR Business Partner hinkt den Transformationsprozessen hinterher
- ▶ Point of View: HR Governance – Anspruch und Wirklichkeit
- ▶ Der HR Business Partner im HR Service Delivery Model
- ▶ Die Erwartungen der Stakeholder
- ▶ Der HR Business Partner Business Case
- ▶ Das Rollen- und Aufgabenprofil des HR Business Partners
- ▶ Das Competency Profil der HR Business Partner
- ▶ Das HR Business Partner Audit/ Assessment
- ▶ HR Business Partner Learning & Development
- ▶ Bedarf eines neuen Karrierekonzepts
- ▶ Wir über uns/ Impressum

Das neue Drei-Säulen-Geschäftsmodell bietet mit seinen vielfältigen Teilfunktionen **attraktive Karriere-möglichkeiten mit herausfordernden Aufgaben** im HR-Bereich. Daneben sollten zukünftige Karrieremodelle Entwicklungsstationen außerhalb des HR-Bereichs sowie HR Business Partner Pools für den flexiblen Einsatz und die strategische Projektbearbeitung im Rahmen von Task Forces integrieren.



Inhalt

- ▶ Inhaltsübersicht
- ▶ Editorial: Die Profilierung der HR Business Partner hinkt den Transformationsprozessen hinterher
- ▶ Point of View: HR Governance – Anspruch und Wirklichkeit
- ▶ Der HR Business Partner im HR Service Delivery Model
- ▶ Die Erwartungen der Stakeholder
- ▶ Der HR Business Partner Business Case
- ▶ Das Rollen- und Aufgabenprofil des HR Business Partners
- ▶ Das Competency Profil der HR Business Partner
- ▶ Das HR Business Partner Audit/ Assessment
- ▶ HR Business Partner Learning & Development
- ▶ Bedarf eines neuen Karrierekonzepts
- ▶ Wir über uns/ Impressum

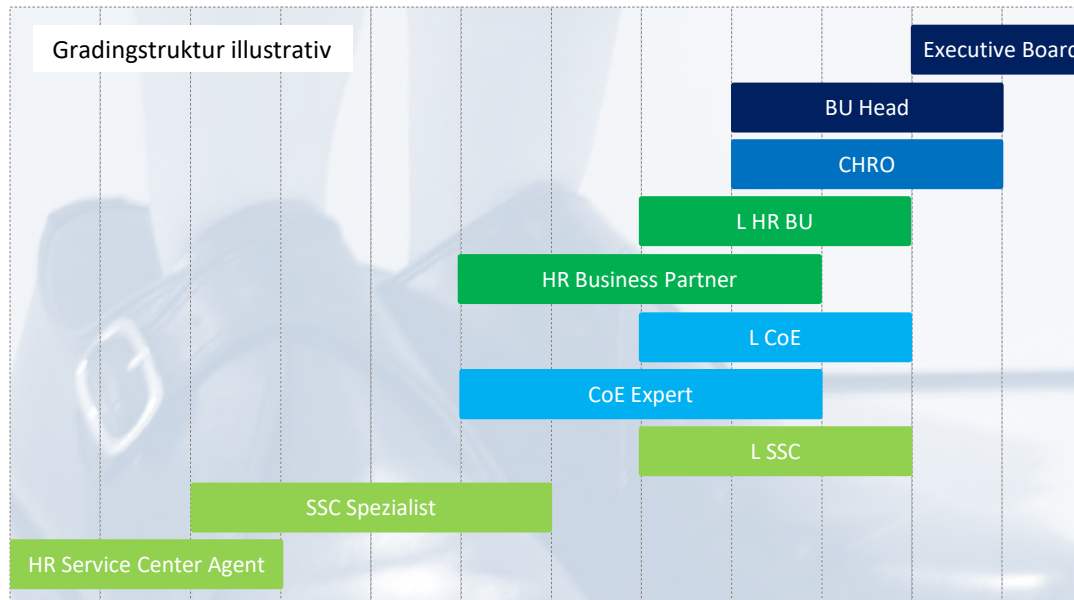
Das HR Business Partner Karrierekonzept muss mit den **Laufbahnen und Gradings** der anderen Job Families und Funktionen innerhalb und außerhalb der Personalbereichs abgestimmt und sinnvoll verzahnt werden.

Die konkrete Ausgestaltung des Karrierekonzepts erfolgt firmenspezifisch und lässt sich allenfalls für unterschiedliche Organisationstypen generalisieren. Wesentliche Einflussfaktoren sind, neben der Reporting Line, die Größe des Unternehmens und der betreuten Business Unit, der Internationalisierungsgrad der Organisation, die Komplexität der Geschäftsprozesse, -strukturen und -systeme.

Die HR Business Partner müssen „auf Augenhöhe“ mit den Leitern der von ihnen betreuten Organisationseinheiten arbeiten und sollten bei effektiver Ausfüllung ihrer Funktion gleichwertig oder maximal ein Grade unter ihren Counterparts positioniert sein.

Je nach Unternehmen berichtet der Leiter der HR Business Partner an den CHRO, an den HR-Leiter einer Business Unit oder an den BU Head direkt.

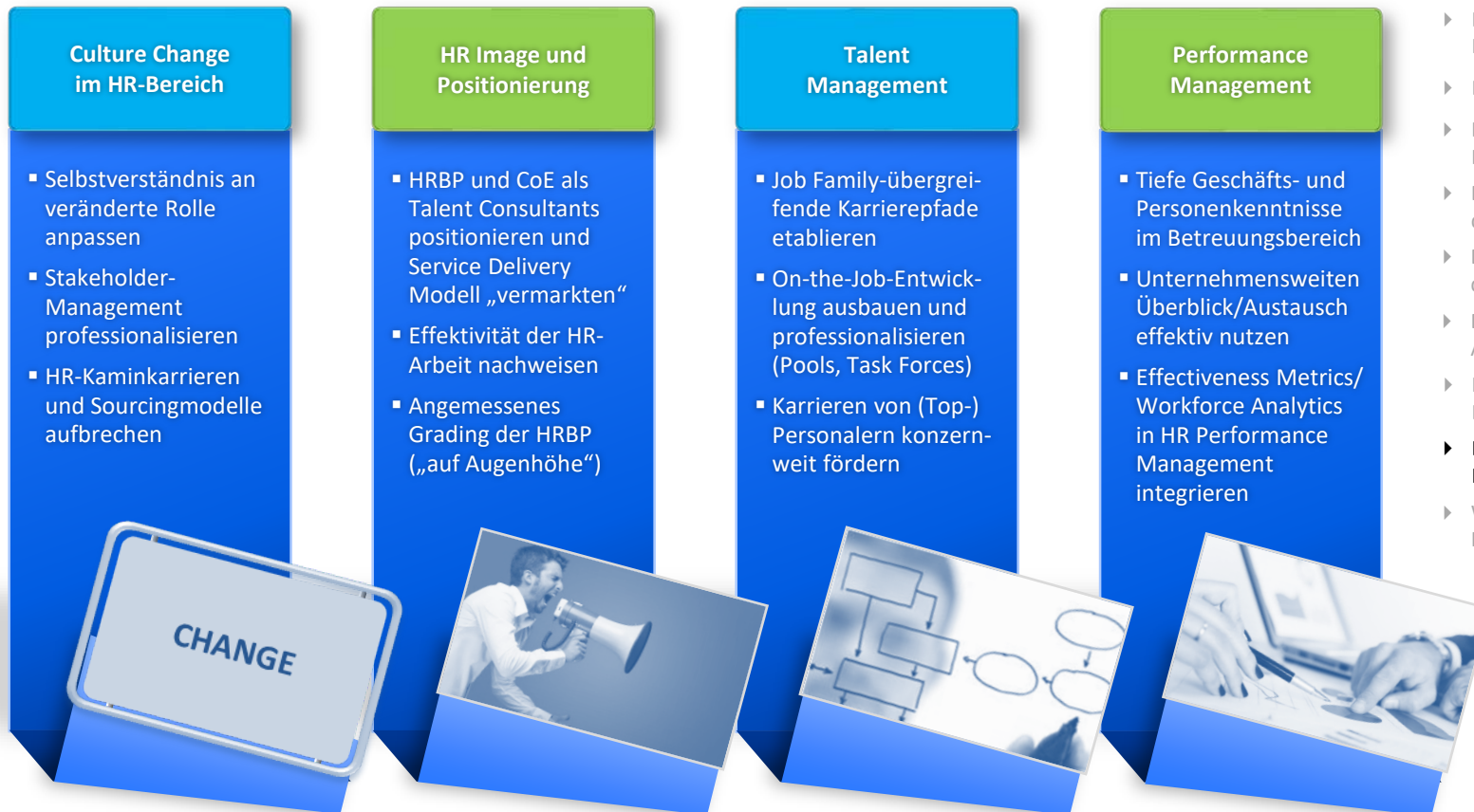
Die HRBP-, CoE- und SSC-Leiter werden je nach Größe und Bedeutung der Einheiten oft gleichwertig gesehen. Im Unterbau der Einheiten überlappen sich die Gradings der HRBP und CoE-Experten stark. Die Struktur des HR-SSC beginnt hier – wie auch in anderen Service Centern – deutlich darunter.



Inhalt

- ▶ Inhaltsübersicht
- ▶ Editorial: Die Profilierung der HR Business Partner hinkt den Transformationsprozessen hinterher
- ▶ Point of View: HR Governance – Anspruch und Wirklichkeit
- ▶ Der HR Business Partner im HR Service Delivery Model
- ▶ Die Erwartungen der Stakeholder
- ▶ Der HR Business Partner Business Case
- ▶ Das Rollen- und Aufgabenprofil des HR Business Partners
- ▶ Das Competency Profil der HR Business Partner
- ▶ Das HR Business Partner Audit/ Assessment
- ▶ HR Business Partner Learning & Development
- ▶ Bedarf eines neuen Karrierekonzepts
- ▶ Wir über uns/ Impressum

Ganzheitlicher Ansatz: Die Etablierung eines attraktiven und effektiven Karrierekonzeptes für HR Business Partner erfordert ein neues Selbstverständnis der Personalarbeit und muss dem Geschäft Mehrwert bringen.



Inhalt

- ▶ Inhaltsübersicht
- ▶ Editorial: Die Profilierung der HR Business Partner hinkt den Transformationsprozessen hinterher
- ▶ Point of View: HR Governance – Anspruch und Wirklichkeit
- ▶ Der HR Business Partner im HR Service Delivery Model
- ▶ Die Erwartungen der Stakeholder
- ▶ Der HR Business Partner Business Case
- ▶ Das Rollen- und Aufgabenprofil des HR Business Partners
- ▶ Das Competency Profil der HR Business Partner
- ▶ Das HR Business Partner Audit/ Assessment
- ▶ HR Business Partner Learning & Development
- ▶ **Bedarf eines neuen Karrierekonzeptes**
- ▶ Wir über uns/ Impressum

Über Baumgartner & Partner

Baumgartner & Partner Management Consultants GmbH ist auf HR Strategie- und Umsetzungsberatung in großen und mittelständischen Unternehmen sowie öffentlichen Organisationen spezialisiert. Baumgartner beschäftigt ausschließlich international sehr erfahrene Berater, Thought Leaders und Top Executives aus der Praxis führender multinationaler Konzerne. Die Beratungsschwerpunkte von Baumgartner liegen in den Bereichen: People Strategies & HR Governance, Prozessexzellenz im HR-Management, HR Audit & Due Diligence, HR Controlling & Planning, HR in Restructuring, Performance Management, Talent & Workforce Strategies, Change Management, HR & Business Academies, Skills & Competency Management, Fach- und Expertenlaufbahn, Learning & Leadership Solutions, Management Audits, Global Job Grading, Total Rewards und Executive Compensation & Benefits.

HR Transformation Consulting

- » HR Stakeholder-Management
- » Ausrichtung der Personalstrategie
- » HR Audit und Personalrisikomanagement
- » HR Strategie und Positionierung
- » HR Produkt-Management
- » HR Rollen und Aufgaben
- » HR Skills & Competencies
- » HR Capability Assessments
- » HR Academy, Learning & Development
- » HR Karriere- und Gradingkonzept



Baumgartner & Partner Management Consultants

Sie erreichen alle Berater zentral über
Tel: +49 (40) 28 41 64 – 0

Kontakt **change**leaders:
ralf.kleb@baumgartner.de

www.baumgartner.de

Inhalt

- ▶ Inhaltsübersicht
- ▶ Editorial: Die Profilierung der HR Business Partner hinkt den Transformationsprozessen hinterher
- ▶ Point of View: HR Governance – Anspruch und Wirklichkeit
- ▶ Der HR Business Partner im HR Service Delivery Model
- ▶ Die Erwartungen der Stakeholder
- ▶ Der HR Business Partner Business Case
- ▶ Das Rollen- und Aufgabenprofil des HR Business Partners
- ▶ Das Competency Profil der HR Business Partner
- ▶ Das HR Business Partner Audit/Assessment
- ▶ HR Business Partner Learning & Development
- ▶ Bedarf eines neuen Karrierekonzepts
- ▶ Wir über uns/ Impressum

Baumgartner is experienced in working on global assignments abroad. Complementary local services are offered through strategic alliances.
AMERICAS Brazil | Canada | Chile | Mexico | United States **ASIA PACIFIC** Australia | China | India | Japan | Korea | New Zealand | Southeast Asia
EUROPE, MIDDLE EAST & AFRICA Austria | Africa South/East | Belgium | Central Europe | CIS/Russia | Cyprus | Denmark | Finland | France | Germany | Greece | Ireland | Italy | Luxembourg | Middle East | Netherlands | Norway | Portugal | Spain | Switzerland | Turkey | United Kingdom



Impressum

Erscheinungsort & -datum

Hamburg, 09/2014

Autor

Ralf Hendrik Kleb

Kleb, Ralf Hendrik: Vom HR Business Partner zum HR Business Player – wenn Anspruch auf Wirklichkeit trifft; in: changeleaders special, Hamburg 09/2014

Herausgeber

Baumgartner & Partner Management Consultants GmbH
Straßenbahnring 17
20251 Hamburg
www.baumgartner.de

Kontakt

ralf.kleb@baumgartner.de
Phone: +49 (40) 28 41 64-0

Rechtshinweis

Diese Publikation stellt eine allgemeine unverbindliche Information dar. Die Inhalte spiegeln die Auffassung des Autors zum Zeitpunkt der Veröffentlichung wider. Obwohl die Informationen mit größtmöglicher Sorgfalt erstellt wurden, besteht kein Anspruch auf sachliche Richtigkeit, Vollständigkeit und/oder Aktualität, insbesondere kann diese Publikation nicht den besonderen Umständen des Einzelfalls Rechnung tragen. Eine Verwendung liegt daher in der eigenen Verantwortung des Lesers. Jegliche Haftung wird ausgeschlossen.

© Baumgartner & Partner 2014

