



HR-Business-Partner

Christoph Warnecke
Dipl. Kaufmann

Menzlingen 2c
51503 Rösrath

fon +49 - 22 05 - 90 71 27
fax +49 - 22 05 - 90 71 28
mobil +49 - 173 - 25 78 222

eMail warnecke@c-cw.de
www.c-cw.de

- Welche **Anforderungen** gibt es an die HR-Funktion und an die HR-Manager / -Mitarbeiter als Business-Partner? Welche **Rahmenbedingungen** sind dabei zu beachten?
- Welche **Rollen** muss HR als Business-Partner übernehmen?
- Über welche **Kompetenzen** sollten HR-Manager / -Mitarbeiter als Business-Partner verfügen?
- Welche Grundprinzipien / Formen der **Aufbauorganisation** sind besonders geeignet für HR als Business-Partner?
- Wie sollten die **Geschäftsprozesse** für HR als Business-Partner gestaltet werden?
- Welche **Kennzahlen / Benchmarks** gibt es / beschreiben am besten ein erfolgreiches Arbeiten von HR als Business-Partner?

Definition

Modelle
Anforderungen
Rollen
Kompetenzen
Strukturen
Prozesse
Benchmarks
Hilfestellungen

**Konsequente Human-Capital-Orientierung
bringt HR (Kernfunktion des HC-Managements)
als Business-Partner auf Augenhöhe
(des Managements und) aller Führungskräfte.**

Definition:

Das Human Capital ist das Wissen, die Fähigkeiten und Einstellungen, die die Mitarbeiter ihrem Unternehmen zur Verfügung stellen und die für die zukünftige Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens bedeutsam sind.

- **Human-Capital-orientierte Unternehmensführung**
- **Übergeordnetes Verständnis**
(Aufgabe von Geschäftsleitung, Management, Führungskraft)

Definition

Modelle

Anforderungen

Rollen

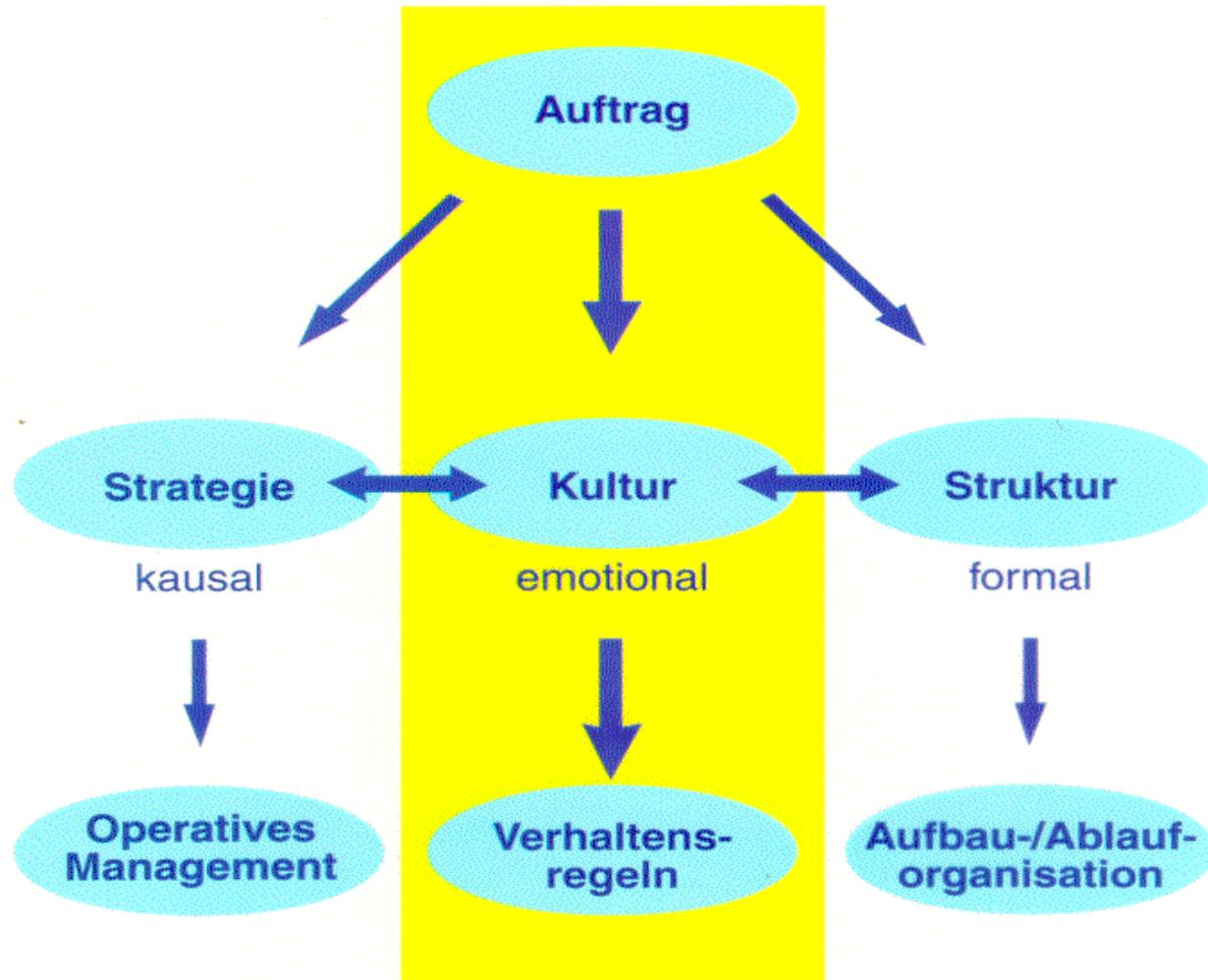
Kompetenzen

Strukturen

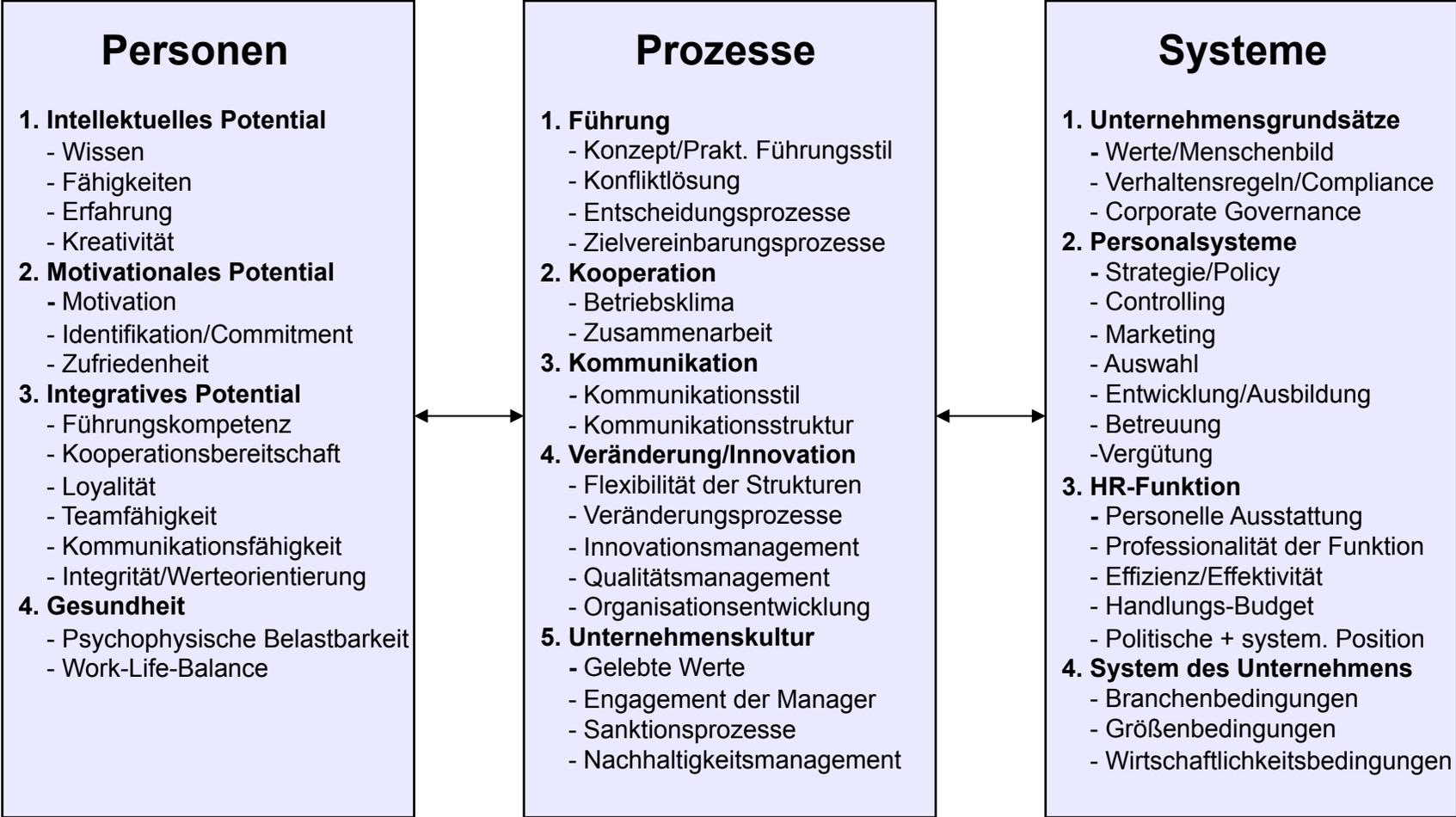
Prozesse

Benchmarks

Hilfestellungen



Human Capital

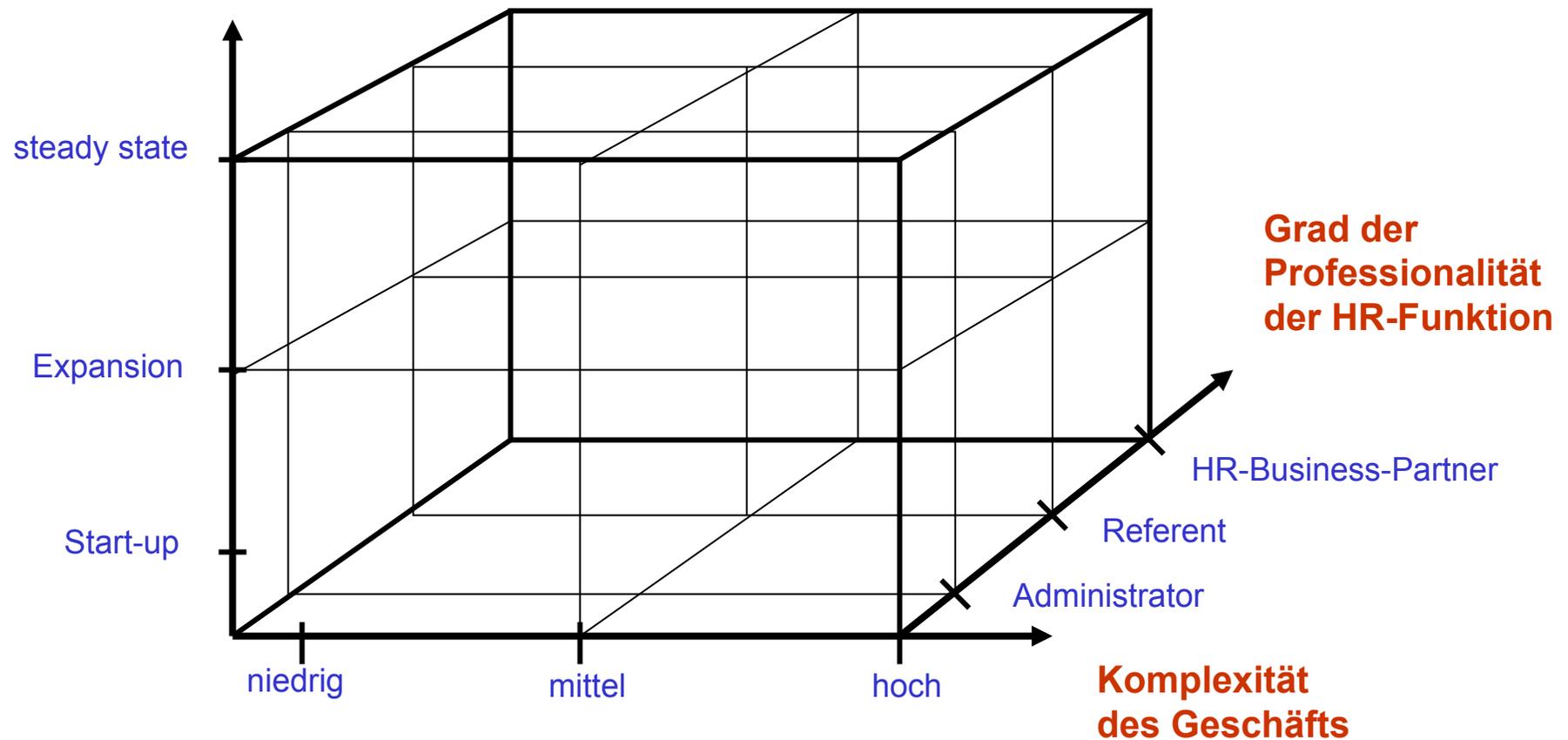


Die vier Rollen des HR-Businesspartners



Quelle: in Anlehnung an T. Sattelberger

Entwicklungsgrad des Unternehmens



**Definition
Modelle**

Anforderungen

**Rollen
Kompetenzen
Strukturen
Prozesse
Benchmarks
Hilfestellungen**

Anforderungen (1)

- Das Kerngeschäft des Unternehmens verstehen und “die gleiche Sprache” sprechen (sowie auch die Sprache des CFO).
- Die konsequente Ausrichtung der HR-Strategie, -Politiken, -Prozesse und -Instrumente auf die Unternehmensstrategie und -Werte.
- Integrierte HR-Prozesse, welche eng auf die Unternehmensführung abgestimmt sind.
- Die Operationalisierung der Unternehmensstrategie und -Werte in der täglichen HR Arbeit und im Human Capital Management.
- Die Umsetzung (“Übersetzung”) der Unternehmensstrategie und -Werte in einem Kompetenz-Modell, welches erforderliche Fähigkeiten sowie erforderliches (Fach-) Wissen und Verhalten beurteilbar beschreibt.
- Ein auf die Unternehmensziele ausgerichtetes Performance Management.

In Anlehnung an Karl P. Ruoss/Swiss Life-Gruppe 2006

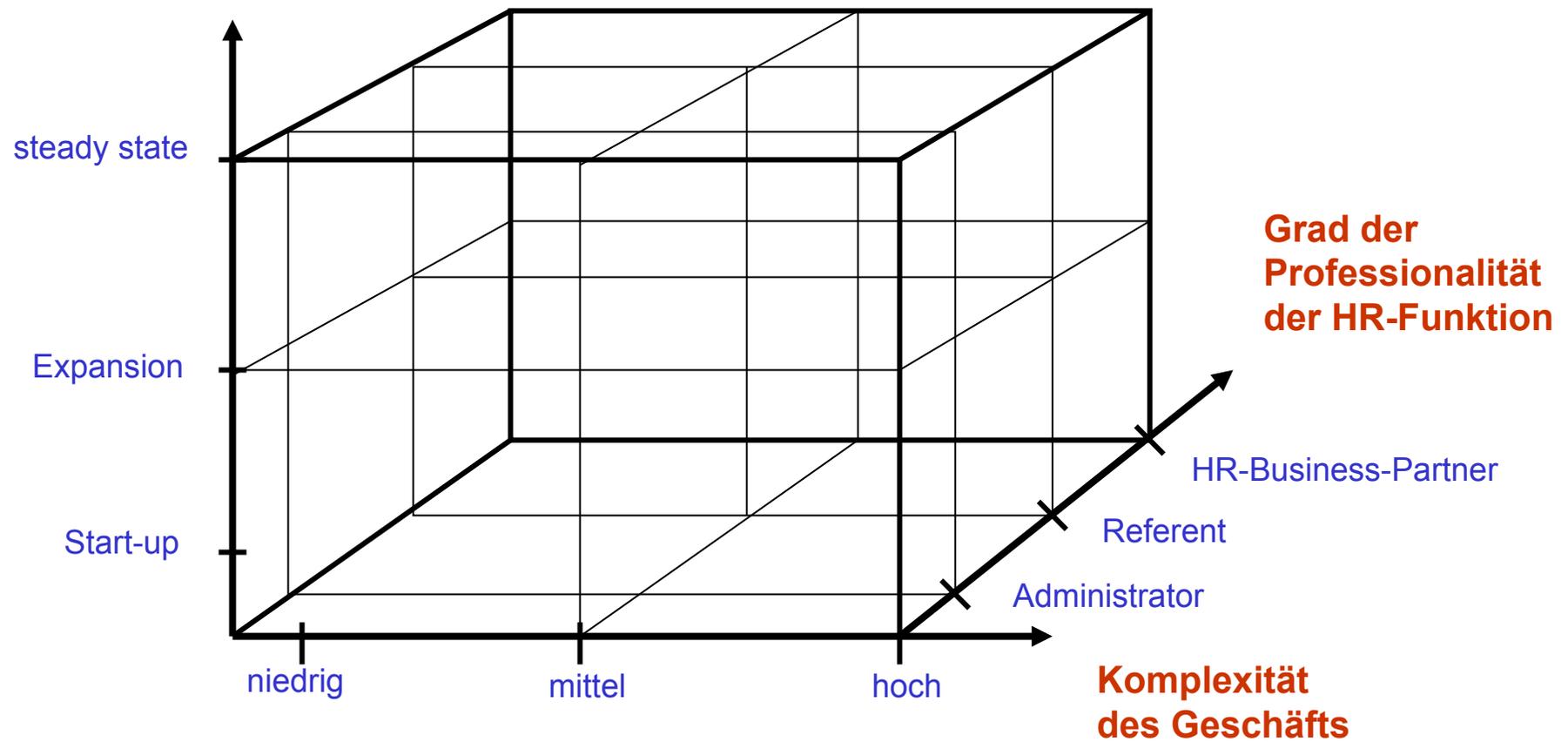
- Ein HR-Geschäftsmodell (HR Business Model), welches Mehrwert generiert durch einfache, preiswerte, konsistente, wirkungsvolle und auf die Unternehmensbedürfnisse ausgerichtete HR-Prozesse, -Services und -Produkte.
- Ein auf die Unternehmensziele ausgerichtetes Leadership-Verständnis und -Development.
- Ein auf die Unternehmensziele ausgerichtetes Human Capital Portfolio Management.
- Den Wandel (Transformation & Change Management) des Unternehmens und seiner Mitarbeitenden nachhaltig unterstützen (OE und PE).

	Vorgehensweise
Was sind die Kernelemente der Entwicklung zum HR Business Partner?	<ul style="list-style-type: none">• ...
Wo besteht weiterer Entwicklungsbedarf?	<ul style="list-style-type: none">• ...
Was sind die wichtigsten Ansatzpunkte?	<ul style="list-style-type: none">• ...
Wo liegt der Veränderungsbedarf?	<ul style="list-style-type: none">• ...

- Beispiel -

	Vorgehensweise	
Was sind die Kernelemente der Entwicklung zum HR Business Partner?	<ul style="list-style-type: none"> • Einfluss/Macht • Akzeptanz 	<ul style="list-style-type: none"> • Organisation • Aufgaben • Wertbeitrag
Wo besteht weiterer Entwicklungsbedarf?	<ul style="list-style-type: none"> • Das Geschäftsmodell des Unternehmens kennen & verstehen • Eigene Ideen für die Unternehmensentwicklung einbringen • Strategische Personalpolitik betreiben 	
Was sind die wichtigsten Ansatzpunkte?	<ul style="list-style-type: none"> • Führungskompetenz / Teamfähigkeit • Managementkompetenz • Methodenkompetenz (Projekt-Management, etc.) • HR-Kompetenz 	
Wo liegt der Veränderungsbedarf?	<ul style="list-style-type: none"> • Internationalität • Mobilität • Moderne Führungsstrukturen 	

Entwicklungsgrad des Unternehmens



Definition
Modelle
Anforderungen

Rollen

Kompetenzen
Strukturen
Prozesse
Benchmarks
Hilfestellungen

Strategischer Partner

- Stratege / Strategie-Entwickler
- Wertschöpfungsmanager / (Mit-)Unternehmer
- Prozess-Manager (Gestalter)
- Gestalter der innerbetrieblichen Sozialpartnerschaft
- „Personal-Politiker“

Change Agent

- Manager des Wandels (Change-Manager)
(Initiator, Konzeptersteller, Begleiter, Steuerer, Koordinator, Integrator, Umsetzer, Ergebnissicherer)
- (Interner) Berater

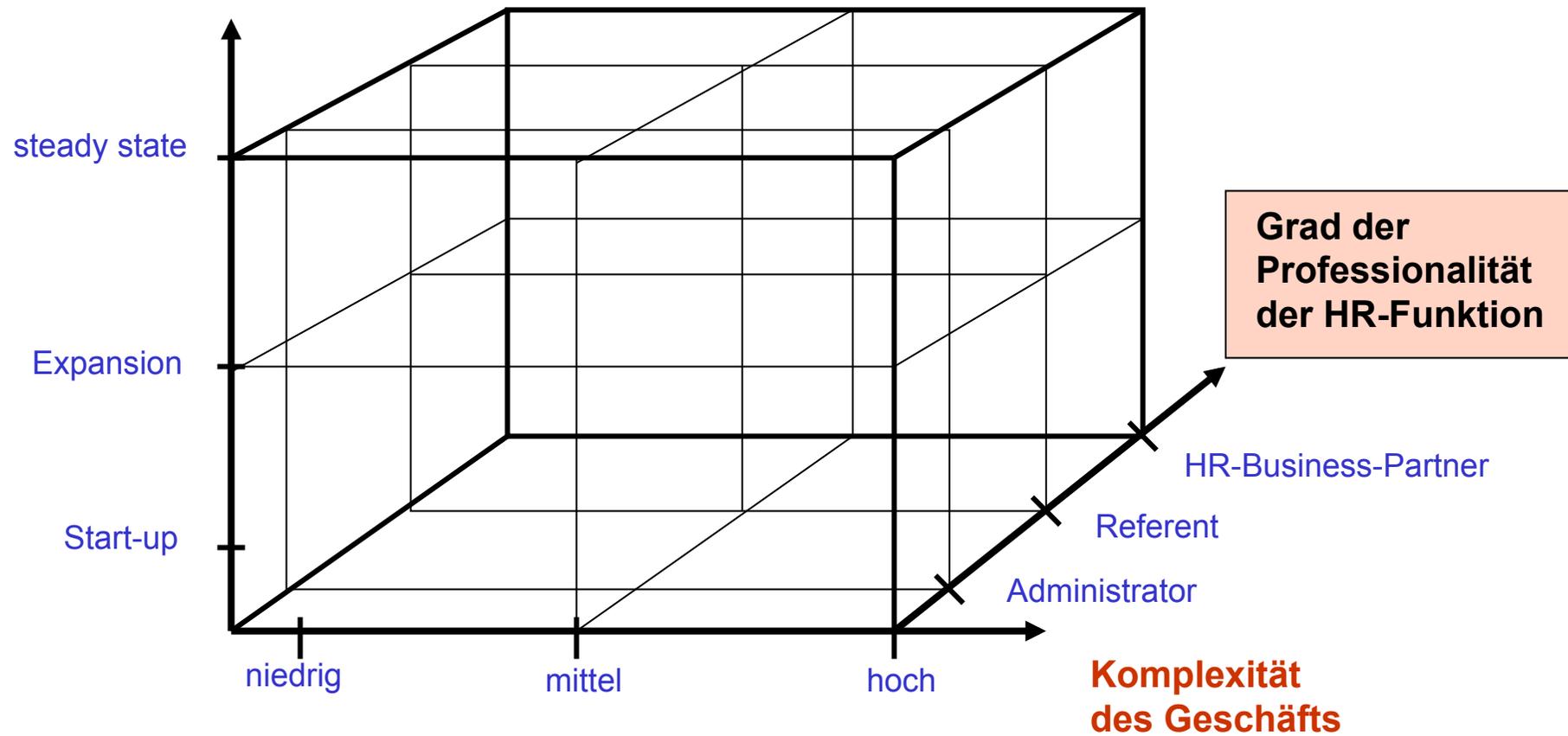
Administrativer Experte

- Manager des operativen Personalgeschäfts
- Dienstleister / **Produktgeber**
- Referent
- Spezialist in Personalfragen

Employee Champion

- **Kompetenz-Manager**
- Personalentwickler
- (Interner) Coach
- Werte-Vermittler
- Betreuer

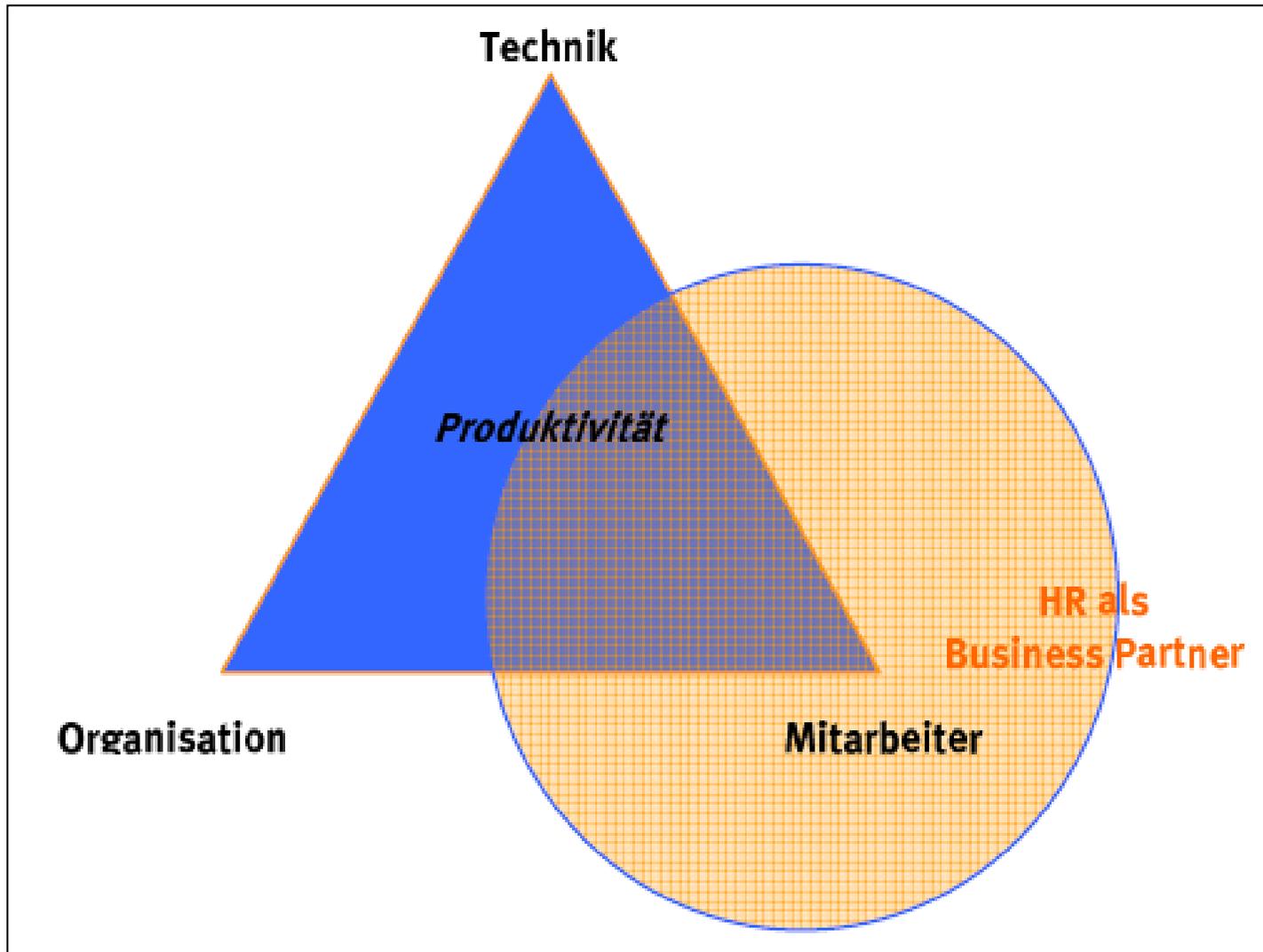
Entwicklungsgrad des Unternehmens



Definition
Modelle
Anforderungen
Rollen

Kompetenzen

Strukturen
Prozesse
Benchmarks
Hilfestellungen



**Change
Management**

- › **HR ist in strategische Prozesse eingebunden**
 - Entwicklung Unternehmens-/ Geschäftsstrategie
 - M&A / Due Diligence
 - Personalpolitik (Personalstruktur, Vergütungspolitik, quantitative und qualitative Personalplanung)
 - Kompetenzmanagement (vorhandene Kompetenzen und Potenziale)*

- › **HR gestaltet aktiv die Unternehmenskultur**
 - Werte / Leitlinien
 - Kommunikation
 - Führung
 - Arbeitgeberimage

- › **HR steuert und gestaltet organisationale Veränderungen mit**
(Aufbau- und Ablauforganisation)
 - Personalsteuerungsinstrumente (Auswahl, Entwicklung, ...)
 - Kompetenzmanagement*
 - Performance Management *[TO DO: Andere Begrifflichkeit suchen]*

Notwendige Kompetenzen „HR als Business-Partner“

Kompetenz-Modell „HR als Business-Partner“

Definition
Modelle
Anforderungen
Rollen
Kompetenzen
Strukturen
Prozesse
Benchmarks
Hilfestellungen

- Jeder HR-Mitarbeiter kann und soll sich in seiner Funktion als „HR-Businesspartner“ verstehen. Dies berührt das Grundverständnis von HR-Arbeit mit dem Ziel, Wertbeiträge für das Unternehmen zu generieren.
- Das im folgenden dargestellte HR-Businesspartner-Konzept geht jedoch weit über dieses Grundverständnis hinaus und engt den Begriff gleichzeitig ein. Es definiert den HR-Businesspartner als Funktionsträger in alternativen HR-Strukturen und damit verbundenen unterschiedlichen Rollenprofilen.
- Der „HR-Businesspartner“ muss immer im Zusammenspiel mit anderen HR-Strukturen gesehen werden, wobei hier Varianten für Konzerne wie auch für mittelständische Unternehmen gezeigt werden.
- Es gibt vier Grundfunktionen im Personalwesen, die wesentlich die strukturellen Varianten bestimmen.

▶ **Ordnungs- und strategische Funktionen, im Interesse des Gesamtunternehmens :**

- Personalpolitik, Funktionalstrategie Personal
- Kultur, Unternehmens- / Organisationsentwicklung, Changemanagement
- Tarifpolitik, Gestaltung der Industrial Relations auf Konzern- Unternehmensebene
- Strategische PE, Führungskräfteplanung 1./2. Ebene
Nachfolgeplanung
- Kompetenzmanagement, Managemententwicklung

▶ **Servicefunktionen:**

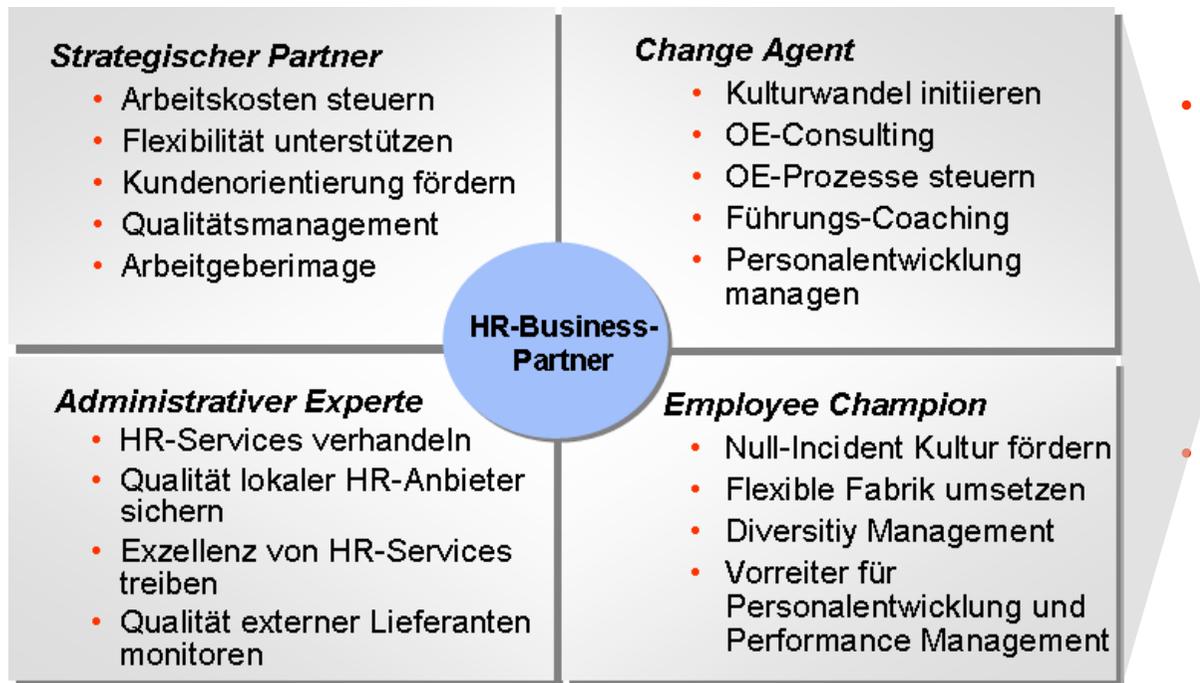
- E-HR-Services inkl. Personaldatenfunktionen
- Personalmarketingaktivitäten
- Personaladministration
- Trainingscenter
- Pay-Roll

▶ **Konzeptionelle
Expertenfunktionen:**

- Vergütungsexperten
- PE-Experten
- Personalwirtschaftsexperten

▶ **Operative (Business-)
Funktionen:**

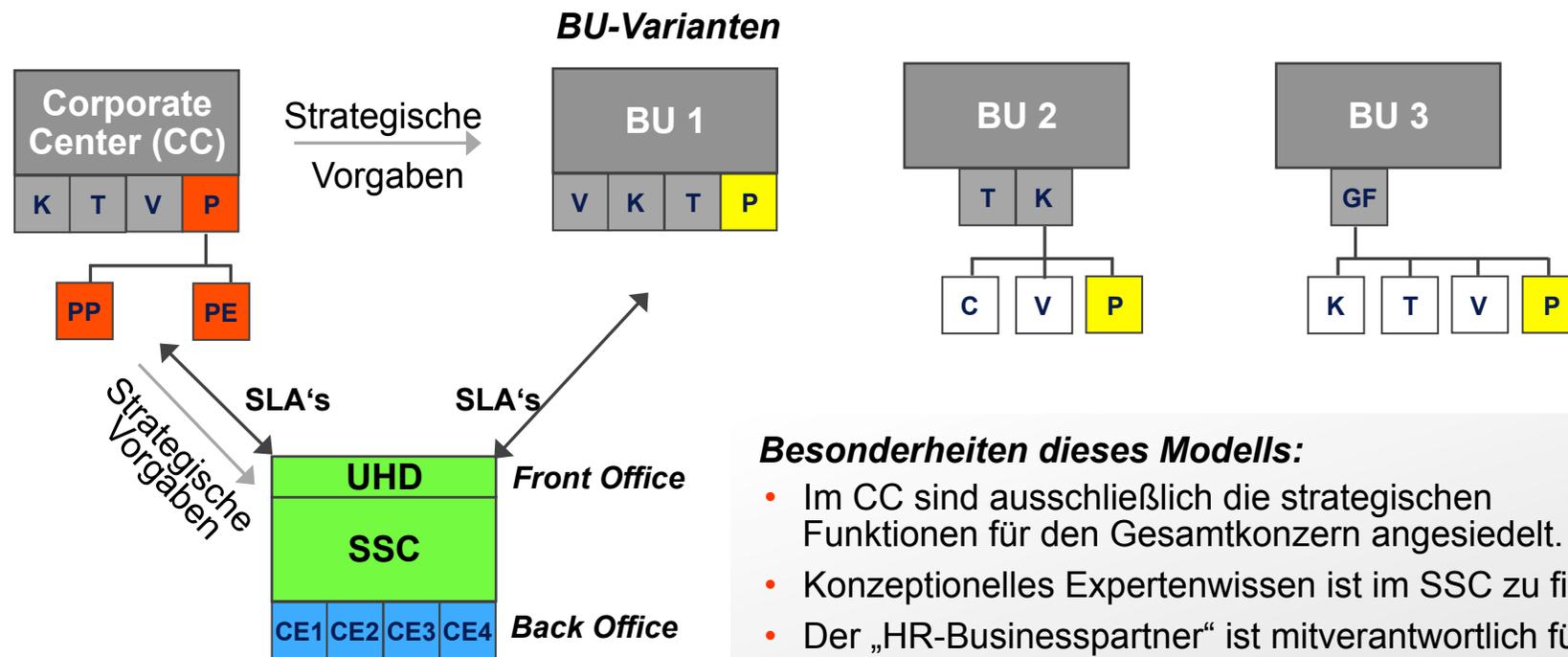
- BU - Personalstrategie
- Vorbereiten und Mitwirken an Geschäftsentscheidungen
- Change Agent
- Vereinbarung von Service Level Agreements
- Umsetzen der Personalarbeit vor Ort



- Dieses Rollenprofil bedingt, dass der HR-Businesspartner ausschließlich in den operativen Business Units - als Mitglied der Geschäftsführung oder ihr unterstellt - zu finden ist. (gelbe Markierung Konzernstruktur)
- Andere Leitungsfunktionen im Personalwesen haben nicht den Gestaltungsspielraum, um dieses Rollenprofil zu erfüllen.

Quelle: in Anlehnung an Dave Ulrich und T. Sattelberger

Die Grundfunktionen finden sich in typischen Strukturen wieder, die im begrenzten Rahmen flexibel gestaltet werden können.



- Besonderheiten dieses Modells:**
- Im CC sind ausschließlich die strategischen Funktionen für den Gesamtkonzern angesiedelt.
 - Konzeptionelles Expertenwissen ist im SSC zu finden.
 - Der „HR-Businesspartner“ ist mitverantwortlich für den Geschäftserfolg seiner BU.

BU = Business Unit
K = Kaufm. Bereich
T = Technik

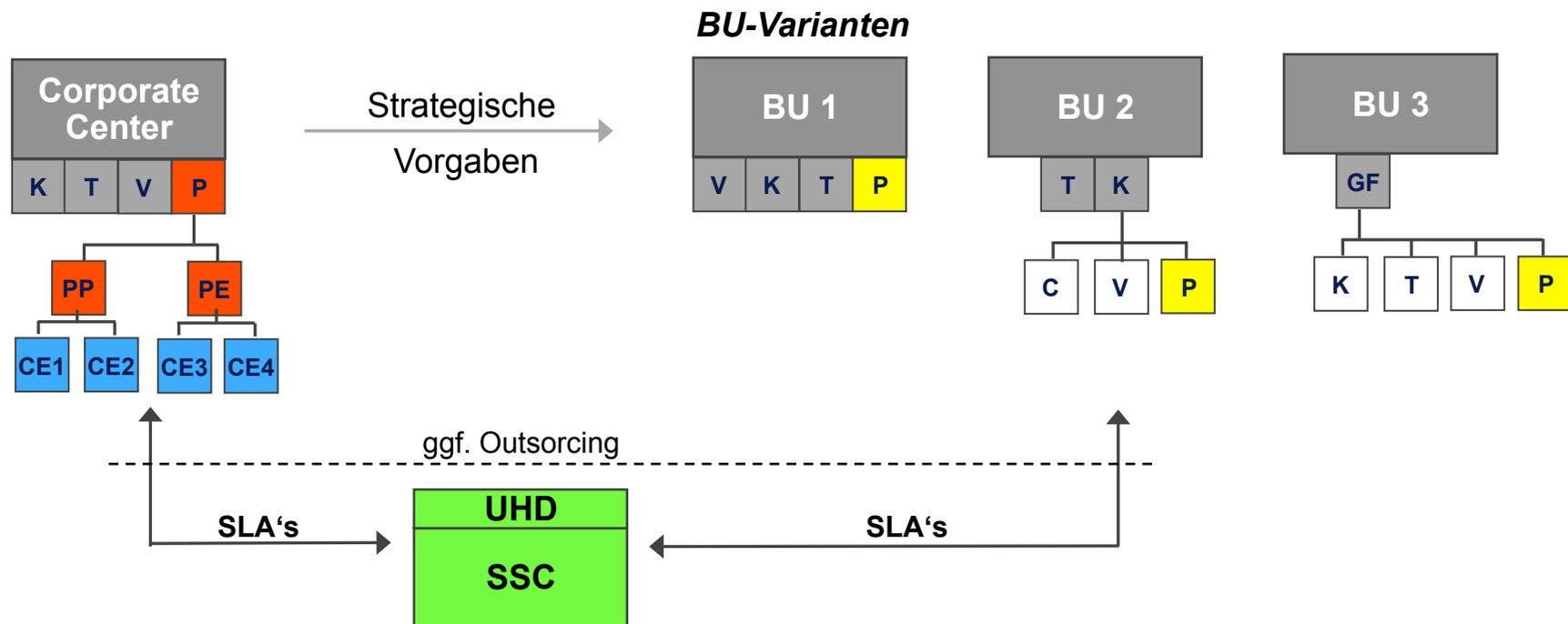
V = Vertrieb
P = Personal
C = Controlling

GF = Geschäftsführung
UHP = User Help Desk
SSC = Shared Service Center

CE = Center of Expertise
SLA = Service Level Agreement
PP = Personalpolitik

Häufige Realität: Alternative Variante für eine Konzernstruktur

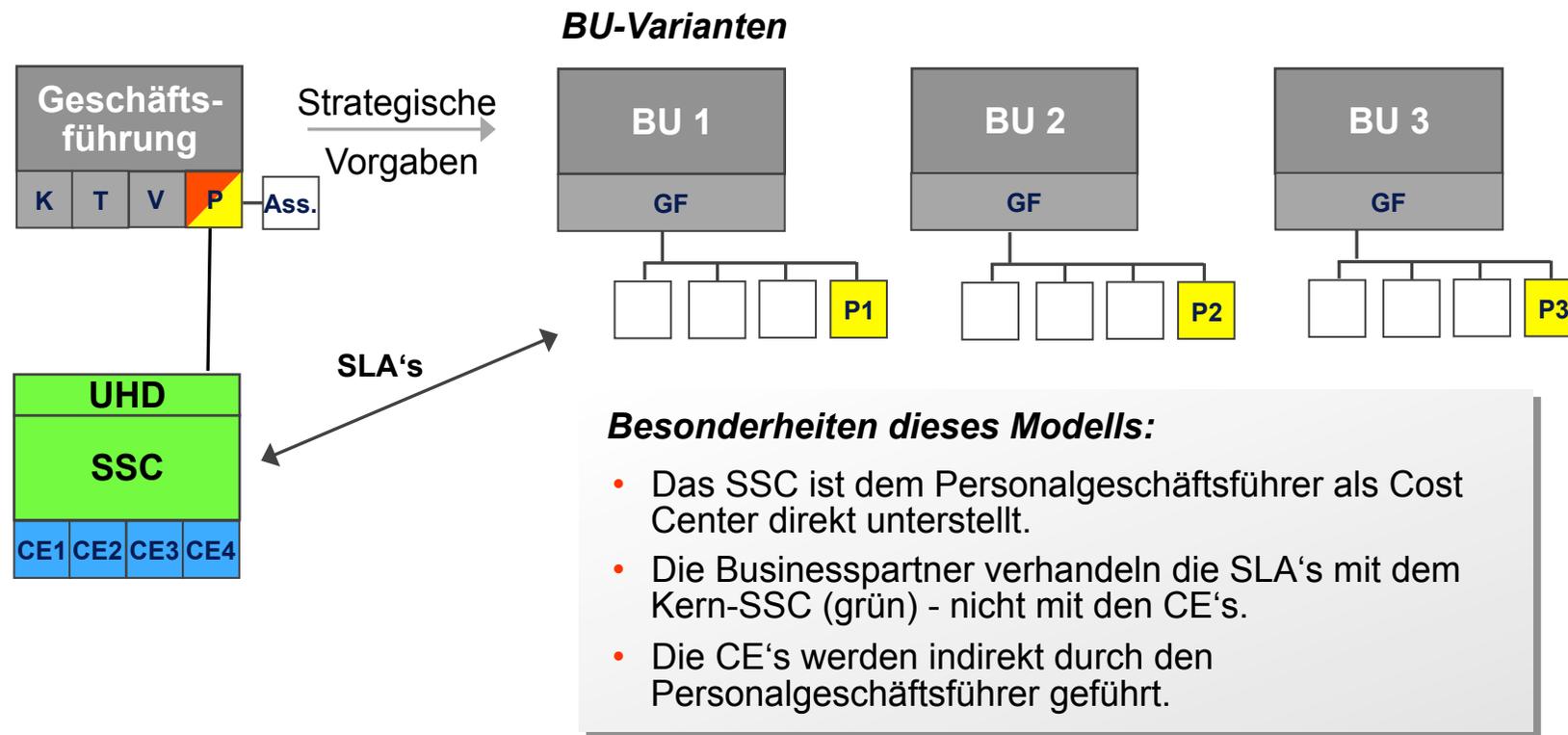
Strategische Funktionen und Expertenfunktionen sind im CC angesiedelt, obwohl die Produkte der CE's einen Dienstleistungscharakter haben



- Die strategische Funktion und die Expertenfunktion wird im CC wahrgenommen.
- Dies schränkt den Gestaltungsspielraum der HR-Businesspartner tendenziell ein.
- Das SSC erfüllt vorwiegend administrative und ggf. noch dispositive Aufgaben (Vorstufe zum Outsourcing).

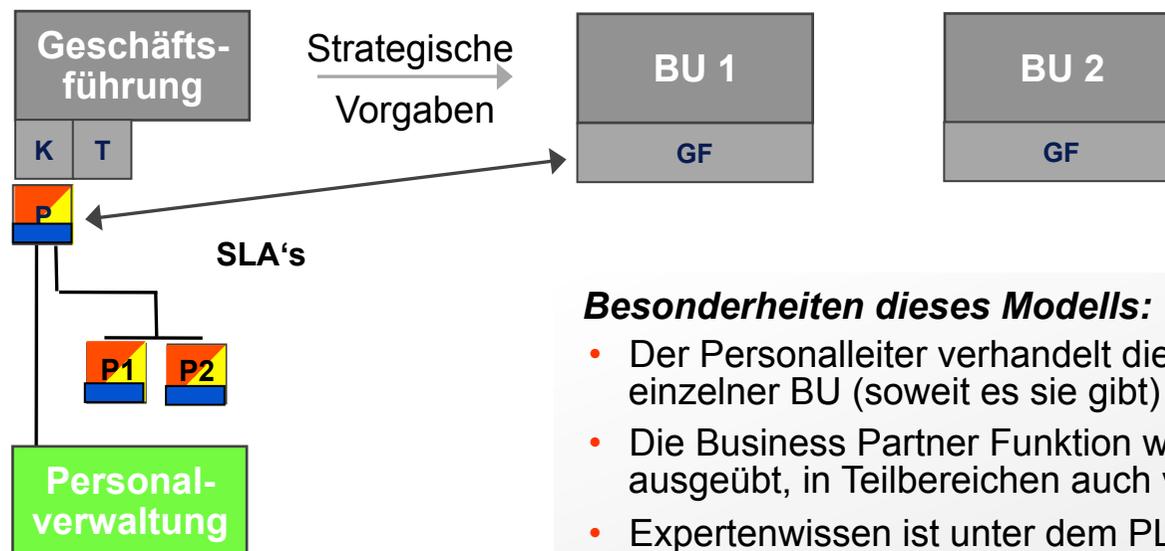
Typische Ausgangssituation:

- Die Geschäftsführung ist operativ tätig.
- Es gibt einen Personal-Geschäftsführer (ggf. in Personalunion mit GF-Finanzen).
- Es gibt BU's, für die je 1-2 GF eingesetzt sind.



Typische Ausgangssituation:

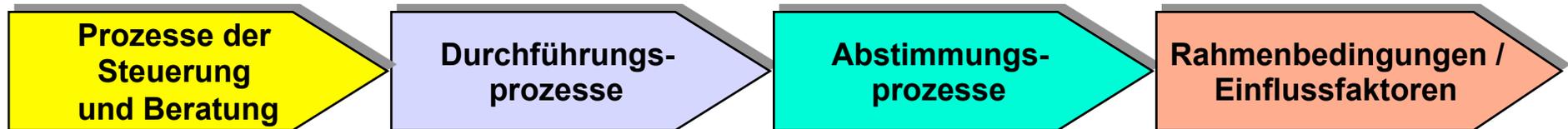
- Die strategisch / operative Personalfunktion wird von einem Geschäftsführer oder einem ihm unterstellten Personalleiter ausgeübt.
- Der Geschäftsführer / Personalleiter hat max. 1-2 Personalreferenten an seiner Seite
- Es gibt einen Personalverwaltungsbereich, der im wesentlichen die Pay-Role-Funktion wahrnimmt.



Besonderheiten dieses Modells:

- Der Personalleiter verhandelt die SLA's mit den Geschäftsführern einzelner BU (soweit es sie gibt) oder direkt mit seiner GF.
- Die Business Partner Funktion wird im wesentlichen vom PL ausgeübt, in Teilbereichen auch von den P-Referenten.
- Expertenwissen ist unter dem PL und seinen P-Ref. aufgeteilt (Querschnittfunktion) oder wird von außen eingekauft
- Die P-Referenten sind strukturell nicht der BU zugeordnet. Sie sind lediglich Ansprechpartner.

Definition
Modelle
Anforderungen
Rollen
Kompetenzen
Strukturen
Prozesse
Benchmarks
Hilfestellungen



HR BP ↔ Unit-Leitung

SSC => Unit

HR BP ↔ CC und SSC

A: Wert

Prozessebenen:

**Differenziert nach
Aufgaben /
Personaldienstleistungen**

HR BP ↔ CC:
strategische Planung
und Rückkopplung

- Wertorientierung (Wertschöpfung)
- Werteorientierung (HC)

- a) Strategisch – gestaltend
- b) Operativ – problemlösend

- Recruiting
- Weiterbildung
- Beurteilung
-

HR BP ↔ SSC: operative Durchführung

B: Reifegrad HR

- Administrativ
- HR Management
- HR Businesspartner

Grundlegende Prozesselemente

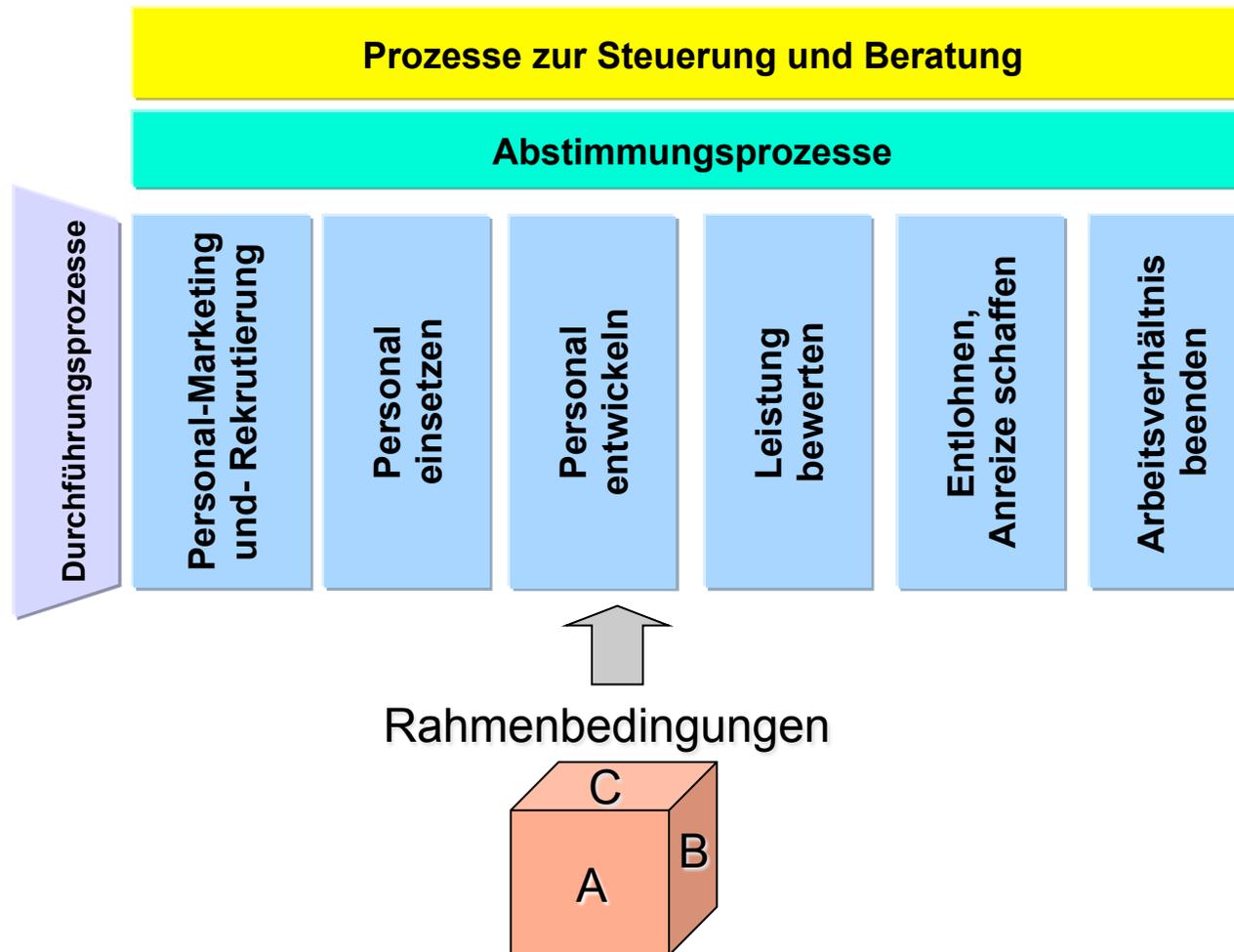
- Planung (Auftragsklärung / Problemdefinition)
- Organisation
- Begleitung (Case-Manager)
- Monitoring / Kontrolle / Evaluation

**Dimensionierung
entsprechend
HR-Struktur-Modelle**

C: Struktur HR

- Grundmodell
- Alternative Variante
- Mittelstandmodell
- Modell für KMUs

Ausformung der Prozesse ist abhängig von den Rahmenbedingungen



Prozesse (3) - Beispiel -

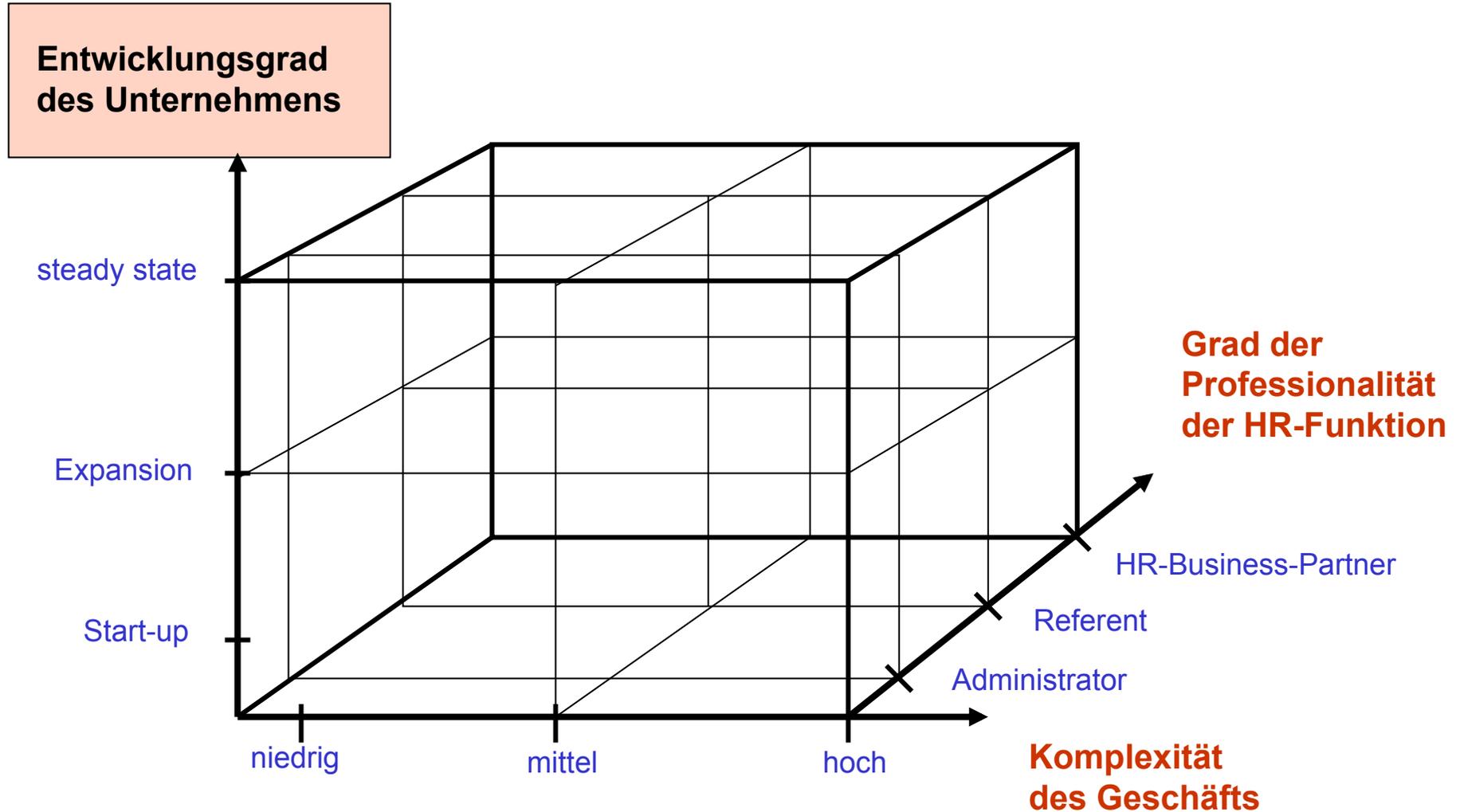
	Administration	Management	HR-Business Partner
Prozess	1.Stufe	2.Stufe	3.Stufe

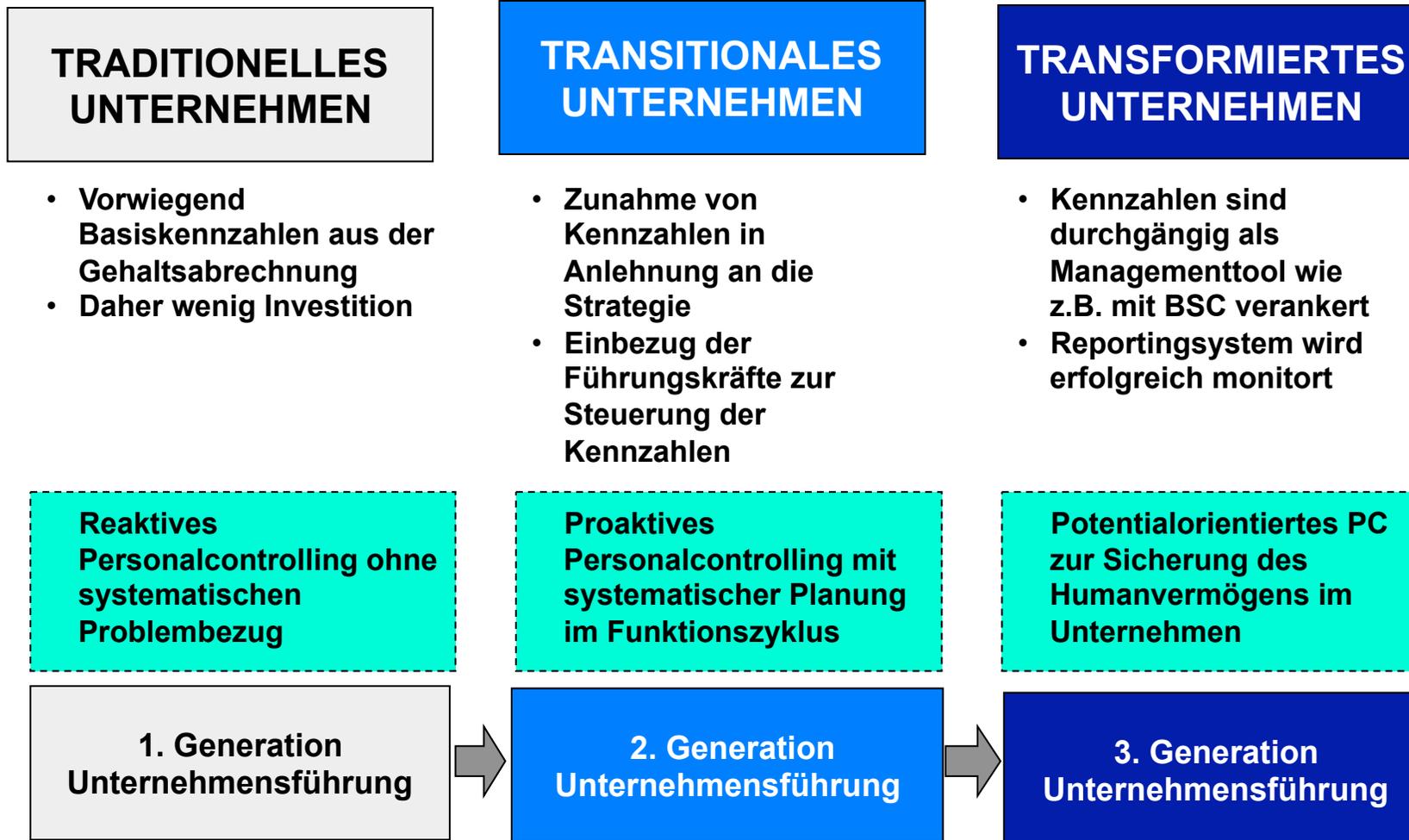
Weiterbildung	<u>Betreuung der Mitarbeiter als Kernfunktion der HR Abteilung (Service):</u>		
HR Abteilung	Angebote	Strategische Weiterbildung	Integriertes System
Mitarbeiter	Freiwillige Teilnahme	Proaktive Weiterbildung	Zus. Personalstrategie
Führungskraft	Freistellung	Koordination	Controlling

Vergütung	<u>Vergütung als Kernfunktion der HR Abteilung:</u>		
HR Abteilung	Tarifliche Vergütung	Leistungsorientierung	Beteiligung
Mitarbeiter	Erwartung	Leistungsorientierung	Unternehmer im Unternehmen
Führungskraft	Zahlung nach Tarif	Ausschüttung nach Ergebnis	Zielvereinbarung

Definition
Modelle
Anforderungen
Rollen
Kompetenzen
Strukturen
Prozesse
Benchmarks
Hilfestellungen

- **HCC Kennzahlen beziehen sich immer auf die Abbildung in Humankapital und sind mit der Unternehmensstrategie eng verknüpft.**
- **Das Steuern mit den Kennzahlen ist immer auch abhängig vom Reifegrad des Unternehmens.**
- **Die Kennzahlen werden in Abhängigkeit von drei Reifestadien eingeordnet.**
- **Um von einer Stufe zur nächsten zu gelangen, bedarf es Investitionen in unterschiedlicher Größenordnung – unterschieden nach Dienstleistungs- oder Produktionsunternehmen.**





* In Anlehnung an Manfred Becker und Geringhoff-Seckler/Tymister

Mitarbeiter

Diversity;
Anteil älterer Mitarbeiter

Produktivität

Verbesserungsvorschläge

Risikofaktoren:
Krankenstand

Risikofaktoren: Fluktuation

Prozess

Investition in Aus- und
Weiterbildung

Personal-Abbau-
Maßnahmen

System

Arbeitspolitische
Rahmenbedingungen:
Flexi-Zeitmodelle

Mitarbeiter

Diversity; Frauenanteil

Diversity;
Anteil älterer Mitarbeiter

Produktivität

Verbesserungsvorschläge

Bindung

Mitarbeiterverein- barungen über Ziele

Risikofaktoren:
Krankenstand

Risikofaktoren: Fluktuation

Prozess

Investition in Aus- und
Weiterbildung

Individuelle Entwicklungspläne

Entlassungspolitik

Personal-Abbau-
Maßnahmen

System

Personal-Strategie

Ausstattung der HR-Funktion

Arbeitspolitische
Rahmenbedingungen:
Flexi-Zeitmodelle

<u>Mitarbeiter</u>	<u>Prozess</u>	<u>System</u>
<p>Potenzialquote</p> <p>Diversity; Frauenanteil</p> <p>Diversity; Anteil älterer Mitarbeiter</p> <p>Produktivität</p> <p>Verbesserungsvorschläge</p> <p>Wissensmanagement</p> <p>Bindung</p> <p>Mitarbeitervereinbarungen über Ziele</p> <p>Risikofaktoren: Krankenstand</p> <p>Risikofaktoren: Fluktuation</p>	<p>Personalqualifizierungskette</p> <p>Investition in Aus- und Weiterbildung</p> <p>Individuelle Entwicklungspläne</p> <p>Dauer der Besetzung von Vakanzen</p> <p>Entlassungspolitik</p> <p>Personal-Abbau-Maßnahmen</p> <p>Vertrauensschäden</p>	<p>Führungsleitbild</p> <p>Personal-Strategie</p> <p>Ausstattung der HR-Funktion</p> <p>Change Management</p> <p>Arbeitspolitische Rahmenbedingungen: Vereinbarkeit von Familie und Beruf</p> <p>Arbeitspolitische Rahmenbedingungen: Flexi-Zeitmodelle</p>

Umsetzung des Dialogs mit Unternehmen

- Welche **Anforderungen** gibt es an die HR-Funktion und an die HR-Manager / -Mitarbeiter als Business-Partner? Welche **Rahmenbedingungen** sind zu beachten?
- Welche **Rollen** muss HR als Business-Partner übernehmen?
- Über welche **Kompetenzen** sollten HR-Manager / -Mitarbeiter als Business-Partner verfügen?
- Welche Grundprinzipien / Formen der **Aufbauorganisation** sind besonders geeignet für HR als Business-Partner?
- Wie sollten die **Geschäftsprozesse** für HR als Business-Partner gestaltet werden?
- Welche **Kennzahlen / Benchmarks** gibt es / beschreiben am besten ein erfolgreiches Arbeiten von HR als Business-Partner?

Agenda eines Workshops mit Unternehmen

- Beispiel -

- **Begrüßung**
- **Ziele / Agenda des Workshops**
- **Vorstellung des HCC**
- **HCC-Arbeitskreis „HR als Business-Partner“**
 - **Selbstverständnis (Reflexion zum gegenseitigen Nutzen, „win-win“)**
 - **Präsentation der Inhalte**
- **Identifikation der Diskussionsschwerpunkte mit den Teilnehmern**
- **Diskussion der festgelegten Themen-Schwerpunkte**
- **Ergebnis-Zusammenfassung**
- **Nächste Schritte**
- **Verabschiedung**

Vielen Dank für das Engagement ...



Christoph Warnecke
Dipl. Kaufmann

Menzlingen 2c
51503 Rösrath

fon +49 - 22 05 - 90 71 27
fax +49 - 22 05 - 90 71 28
mobil +49 - 173 - 25 78 222

eMail warnecke@c-cw.de
www.c-cw.de

**... und viel Erfolg
bei der Umsetzung !!**