



Hubert Hoffmann

Personalentwicklung im Business Partner Modell - Ein Werkstattbericht über Spannungsfelder der Personalarbeit in einem multinationalen Unternehmen

1. Komplexität und Multiperspektivität im Management von heute
2. Die Einführung des Business Partner Modells
3. Spannungsfelder im Wandel einer HR-Organisation
4. Kundenerwartungen im Fokus des HR-Transformationsprozesses
5. Personalarbeit im Competence Center Human Resources Development
 - 5.1. Zusammenspiel der 3 Funktionen im BP-Modell
 - 5.2. Der Business Partner als HR-Business Challenger
 - 5.3. Das Competence Center HRD als Produkthaus
 - 5.4. Erfolgskritische Themen im Zusammenspiel BP und COE HRD
 - 5.5. Erfolgsfaktoren des Business Partners
 - 5.6. Erfolgsfaktoren des Competence Center HRD
 - 5.7. Zukunftsausblick und Lösungsansätze nach Zielgruppen
6. Schlussbetrachtung
7. Führung in Human Resources – Ein Praxisinterview
8. Literaturverzeichnis
9. Stichwortverzeichnis

Die Arbeitswelt verändert sich seit Jahren mit rasanter Geschwindigkeit. Neben den bereits bekannten inhaltlichen Megatrends wie Wertewandel, Marktdynamik, Demografischer Wandel und die zunehmende Individualisierung der Gesellschaft, steigt permanent die Komplexität von Wissen, Technologien und Produkten als zusätzliche Komponente. Diese aufgezeigten Entwicklungen erfordern verstärkt mehrdimensionale Betrachtungsweisen, z.B. von Mikro- und Makroebene, im beruflichen Kontext, die es früher nicht so gab. Eine Auswirkung dieser Entwicklungen ist unter anderem, dass widersprüchliche Themen, wie zum Beispiel Personalabbau und Steigerung von Innovationsfähigkeit in Unternehmen, häufiger gleichberechtigt nebeneinander bearbeitet werden müssen. Der Umgang mit diesen sogenannten Spannungsfeldern wird aufgrund der Veränderungen der Arbeitswelt in Zukunft deutlicher in den Vordergrund der Personalarbeit rücken. In diesem Buchkapitel soll aufgezeigt werden, was diese neuen Spannungsfelder, wie z.B. Passivität oder Proaktivität, Generalisierung oder Spezialisierung oder kurzfristiger versus nachhaltiger Maßnahmen Erfolg für Führungskräfte im Personalbereich bedeuten.

In Unternehmen sind andere Geschäftsbereiche wie Marketing oder Vertrieb bereits auf die oben angedeuteten Veränderungen besser ausgerichtet und weisen einen hohen Professionalisierungsgrad auf. Laut nationalen und internationalen Studien über den Stand der HR-Funktion birgt der Personalbereich vor allem in Deutschland hingegen noch große Gestaltungsmöglichkeiten. Zum Beispiel durch die Integration eines konsequenten und professionellen Service- und Dienstleistungsverständnisses oder einer professionelleren Bewältigung von Spannungsfeldern.

Immer stärker vermischen sich Inhalte anderer Funktionsbereiche mit HR-Themen, wie zum Beispiel Internal Branding (Marketing) oder Human Capital Management (Finanzen). HR als übergreifende Klammer in und über verschiedene Funktionen im Unternehmen fordert von Personalern die verschiedensten Kompetenzen und vielschichtigsten Arbeitsweisen. Das heißt in Konsequenz, Interdisziplinarität zu leben und in Widersprüchen professionell zu agieren. Das Business Partner Modell ist, richtig angewandt, eine Organisationsform, die diesen neuen Anforderungen gerecht wird.

Erfolgreiche Unternehmen von morgen werden sich durch ein hervorragendes und effektives Management von Widersprüchen, Spannungsfeldern und Multiperspektivität auszeichnen. Einseitige lineare Steuerung führt unweigerlich zu Unternehmensmisserfolgen, weil weitere Erfolgsfaktoren oder kritische Entwicklungen nicht wahrgenommen und berücksichtigt werden.

In den folgenden Abschnitten beschreibt der Autor die aus der zunehmenden Komplexität entstandenen Spannungsfelder und Herausforderungen, anhand praktischer Beispiele aus einem HR-Transformationsprozess eines multinationalen deutschen Unternehmens. Schwerpunkt sind dabei die Funktionen und Aufgaben der HR-Führungskräfte im Organisationsentwicklungs-/Personalentwicklungsbereich (PE/OE). Dieses Competence Center HRD (Human Resources Development) funktioniert nur im Zusammenspiel mit anderen HR-Einheiten. Aus diesem Grunde wird sowohl auf die Business Partner als auch die Zusammenarbeit des Competence Centers HRD mit den Business Partnern eingegangen. Erläutert wird auch die HR-Kundenbeziehung, da diese auch im Fokus der Arbeit eines Competence Centers HRD steht.

1. Komplexität und Multiperspektivität im Management von heute

„Prüfstein einer überragenden Intelligenz ist die Fähigkeit
Gleichzeitig zwei gegensätzliche Gedanken zu verfolgen
und doch funktionsfähig zu bleiben.“

F.Scott Fitzgerald

Unternehmen sind nicht nur einer konstanten Einflussgröße ausgesetzt, sondern verschiedensten externen und internen Faktoren. Durch die immer schnelllebiger werdende Gesellschaft wirken zukünftig diese Parameter immer häufiger sogar gegeneinander oder verändern sich blitzartig. In der heutigen Steuerung von Unternehmen besteht ein großes Spannungsfeld zwischen linearem Mikro-Management (Ursache-Wirkung, Ist-Soll) und kausalem, ganzheitlichen Makromanagement (Kontext, Wechselwirkungen und Abhängigkeiten, Widersprüchlichkeiten). Das heißt, es gibt den direkten Ursache-Wirkungszusammenhang in manchen Feldern nicht mehr so eindeutig wie früher oder gar nicht mehr. Dies hat praktische Konsequenzen für die Arbeit von Managern und die Art der Steuerung von Unternehmen. Verstärkt werden sogenannte ganzheitliche Managementmodelle und deren multiperspektivischen Betrachtungsweisen im Management angewandt.

Jüngere integrierte Ansätze wie das St. Galler Managementmodell von Johannes Rüegg-Stürm (2002) sehen Unternehmen als komplexe Systeme mit Innen- und Außenkomplexität, das heißt, sie ziehen in ihre Betrachtung die Umwelt, die verschiedenen Anspruchsgruppen, vielfältigen Austauschbeziehungen, die Ordnungsmomente der Organisationen, die Prozesse und die Reifungsgrade mit ein. Die Komplexität von Unternehmen kann so veranschaulicht und bearbeitet werden.

Chester Barnard von Harvard betonte bereits 1938 in seinem Buch „The Functions of the Executives“ (Cambridge, MA 1974) ganzheitliche und integrierte Managementführung als die Erfolgsfaktoren der Zukunft:

„Das Gespür für das Ganze kommt nicht von selbst und ist in Wirklichkeit auch oft gar nicht vorhanden. Bei der Steuerung des Geschehens hat ein bestimmter Aspekt Vorrang – Wirtschaft, Politik, Religion, Wissenschaft, Technologie – mit dem Ergebnis, dass Spitzenleistungen nicht erreicht werden und ein Fehlschlag eintritt oder doch ständig droht. Führungskräfte, die ein Gespür für das Ganze haben, werden zweifellos korrigierend eingreifen, sobald sich durch unausgewogene Behandlung der Einflussfaktoren eine Krise anbahnt. Eine formale, systematische Vorstellung vom Ganzen allerdings liegt selten vor, wenn sie überhaupt je möglich ist, außer bei wenigen genialen Unternehmen oder den wenigen Führungsorganisationen, deren Mitglieder eine kollektive Sensibilität und ein hohen Grad an Integration erreicht haben.“

Allzu oft werden jedoch von den Managern einzelne Themen isoliert betrachtet und umgesetzt, ohne die vielen Wechselbeziehungen zwischen Einflussfaktoren und Themen, die eine ausschließlich lineare Betrachtung nicht mehr zulassen, zu bedenken.

Ein Problem nicht im Gesamtzusammenhang alle möglichen Perspektiven oder Einflüsse zu betrachten, führt zu einseitigen Lösungen und nicht zu einem nachhaltigen Erfolg. Klassische Managementtheorien finden zwar nach wie vor große Verwendung, weil sie einfaches, lineares Denken verlangen, scheinbar eindeutig sind und keine Widersprüche enthalten. Gefragt sind jedoch schon seit Jahren Manager, die ihre Handlungen mit der notwendigen Sensibilität durch die Fähigkeit zum Perspektivenwechsel und das Gefühl für das Ganze an den Herausforderungen ausrichten können.

Die westliche Welt ist eher unter der paradigmatischen Grundhaltung „entweder oder“ bzw. „wenn dann“ groß geworden. Diese generationsübergreifend tief verwurzelten Einstellungen werden häufig auch als Möglichkeit der Komplexitätsbeherrschung und Vereinfachung benutzt. Diese Haltung gilt es zu durchbrechen und ein Paradigma des „sowohl als auch“ zuzulassen. Die Führungskräfte und Manager von morgen werden sich zukünftig stärker im Spiegelkabinett der Mehrdeutigkeit wiederfinden, die absolute Eindeutigkeit z.B. von „richtig oder falsch“ und alleingültige lineare Betrachtungen wird nicht mehr ausreichen, die anstehenden Veränderungen zu bewältigen. Es wird immer mehr um ein Management von Spannungsfeldern, ein Ausbalancieren von „sowohl als auch“ gehen. Ein so gravierender Wandel der Aufgaben von Führungskräften zieht natürlich auch eine Veränderung der Aufgaben des Personalbereichs nach sich.

Als Beispiel für das kausale ganzheitliche Makromanagement („Sowohl als auch Prinzip“) wird von HR-Führungskräften in Zukunft stärker erwartet, um strategisch „richtig“ zu handeln. Dafür müssen sie stärker die Makroebene (die Umsetzung der Unternehmensziele) in die Mikroebene (konkrete Arbeitsaufgabe eines Mitarbeiters) einbeziehen. Dazu gehört es zum Beispiel auch Beziehungen oder Zusammenhänge zwischen verschiedensten externen und internen Einflussfaktoren zu sehen, um daraus Konsequenzen für ihr Tagesgeschäft zu ziehen.

2. Die Einführung des Business Partner Modells

Mit dem Einstieg eines neuen Personalvorstandes wurde begonnen in das Unternehmen das neue moderne HR-Geschäftsmodell „Business Partner Modell“ .(David Ulrich) mit Hilfe eines HR-Transformationsprogramms einzuführen.

Die Transformation der HR-Organisation ist eingebettet in den Gesamtprozess der Weiterentwicklung der Personalarbeit des Unternehmens. Insgesamt fünf große Themen integrieren sich entlang der kontinuierlichen Weiterentwicklung.

- **Strategieentwicklung HR**
(Strategie-Review, Strategische Maßnahmen, Management der strategischen Projekte)
- **Optimierung der HR-Strukturen**
(Effizienzsteigerung, Kundenorientierung, Bürokratieabbau)
- **Change Management HR**
(Funktionen, Kompetenzen, Veränderungskultur)
- **Performance Management HR**
(Managementqualität, Leistungssteuerung, Konsequenzenmanagement)
- **Personalentwicklung HR**
(Leistungsreview, Weiterbildung, Persönliches Development)

Um allen Mitarbeitern eine klare Orientierung zu geben, wurde zu Beginn des Transformationsprozesses ein HR-Leitbild (siehe Arbeitsblatt dazu in Bild 1) vom Managementboard HR erarbeitet. Dieses neue Leitbild stützt sich auf Interviews, die im Vorfeld der Erarbeitung in unterschiedlichsten Bereichen der HR-Community durchgeführt wurden.

Im Endausbau wurden drei zentrale Funktionen (die HR-Business Partner, die HR-Competence Center of Expertise und die HR-Shared Services Center) in der HR-Organisation etabliert. Eine genauere Erläuterung folgt dazu im Kapitel 6.1.

Laut der Studie „HR Business Partner“ (2006) von Gap Gemini sind in vielen Unternehmen, in denen das Business Partner Modell umgesetzt wurde, in der Einführungsphase die genaue Beschreibung der Funktionen unscharf geblieben. Dies war auch in diesem Unternehmen zu Beginn der Implementierung so. Es entstanden Reibungsverluste, die ein effektives und effizientes Zusammenspiel der drei HR-Funktionen erschwerten. Die Vorteile dieses HR-Organisationsmodells vor allem der größere Wertbeitrag von HR fürs Unternehmen, stärkere Service- und Kundenorientierung und positive Skaleneffekte waren zu Beginn daher nur eingeschränkt nutzbar.

HR - Leitbild und strategische Positionierung

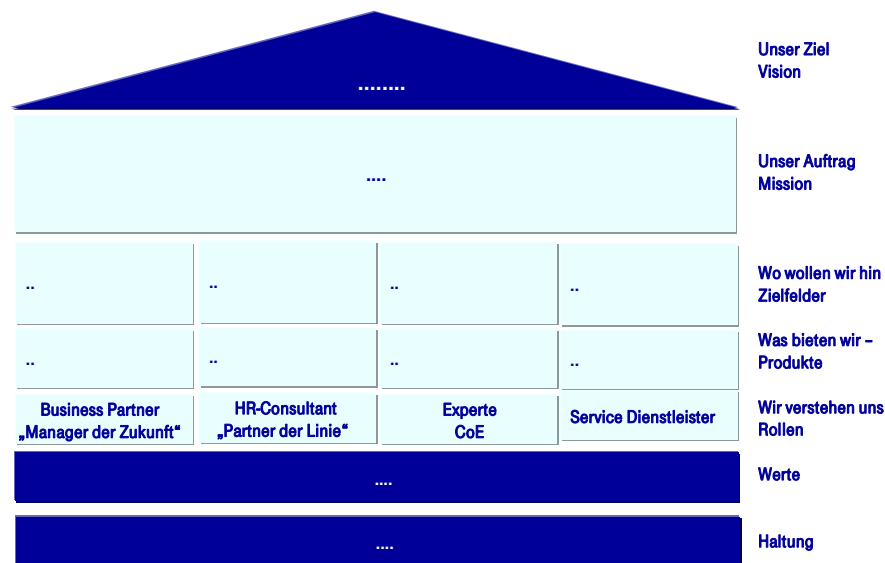


Bild 1: Arbeitsblatt für HR-Leitbild und strategische Positionierung

Ein Fazit des Umsetzungsteams am Ende des HR-Transformationsprojektes war, dass die Funktionen teilweise nicht eindeutig zugeordnet und die Aufgabenverteilung nicht klar abgegrenzt waren. Das führte dazu, dass ein Teil der HR-Mitarbeiter weiter in ihrem alten Funktionsverständnis (Referentenmodell) gearbeitet haben, sprich in der neuen HR-Organisation einfach so weiter gemacht haben wie vorher. Dadurch wurden in den HR-Bereichen nicht alle neuen Aufgaben professionell erledigt und Auswirkungen auf den Kunden waren spürbar. Eine große Herausforderung bestand in der gleichzeitigen Implementierung der neuen HR-Struktur nach dem Business Partner Modell von Dave Ulrich und der neu gestalteten Prozesse und Aufgabe. Zu Beginn der Implementierung des HR-Geschäftsmodells mit 3 Funktionen gab es teilweise für die HR-Mitarbeiter wenig die Möglichkeit, die neuen Anforderungen, z.B. Partner des Business zu sein, umzusetzen, weil z.B. die IT noch nicht angepasst werden konnte oder die Mitarbeiter noch nicht informiert bzw. qualifiziert waren.

Da es im Unternehmen eine Vielzahl von eigenständigen Divisionen gibt, nutzten die Einheiten teilweise die Möglichkeit, die Funktionen in Einzelaspekten entsprechend den Geschäftsanforderungen der jeweiligen Divisionen spezifisch auszuformen. Dies hatte uneinheitliche Arbeitsweisen zum Ergebnis, was nicht Ziel des Projektes war.

Diese gewonnenen Erfahrungen aus dem Einführungsprozess werden aktuell in dem Nachfolgetransformationsprogramm genutzt. Es erfolgt eine Re-Justierung des Funktionsmodells zur Konzentration auf die Kernaufgaben der jeweiligen Rolle. Die Einführung des Business Partner Modells benötigt jedoch Zeit, da es sich hier um ein eher

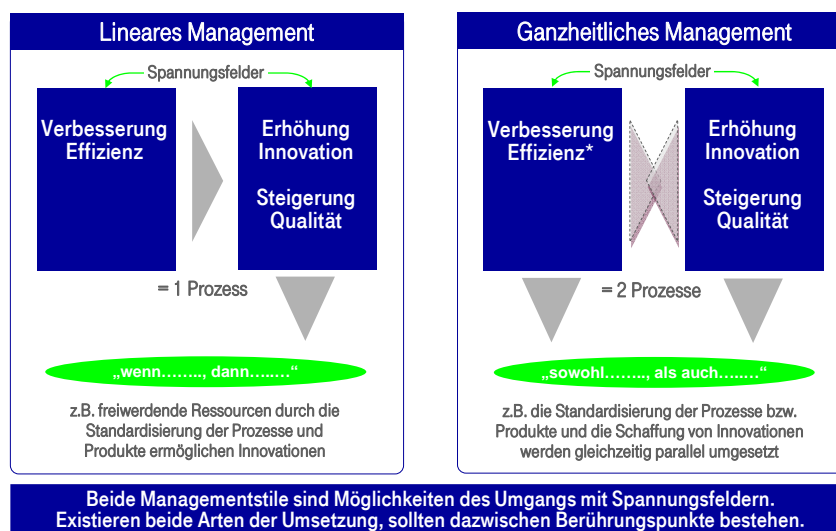
komplexeres Organisationsmodell handelt. Die Steigerung der Wertschöpfung von HR mit Hilfe des Business Partner Modells funktioniert nur im perfekten Zusammenspiel aller beteiligten Funktionen. Aus der Erfahrung der hier beschriebenen Transformation heraus beträgt die Implementierungsdauer bis zur idealen Ausübung der Funktionen mindestens zwei bis drei Jahre in Abhängigkeit der Lernfähigkeit der Mitarbeiter, der Organisation und des Veränderungsfreiraums. Erfahrungen aus Einführungsprozessen aus anderen Unternehmen zeigen ähnliche Zeitverläufe.

Resümierend betrachtet hatte die Einführung der dieser modernen Konzeption des Business Partner Modells maßgeblichen Einfluss auf die Leistungsfähigkeit des HR-Ressorts. Der Weg hin zur klaren Wertschöpfungs- und Serviceorientierung wurde erfolgreich u.a. mit der Umsetzung des Transformationsprojektes gegangen. Entscheidender Träger dieser Entwicklung war und ist die Verankerung der HR-Arbeit im 3-Funktionenmodell.

Mit dem darauf folgenden Transformationsprogramm wird verstärkt der Wandel von der Administration zur Wertschöpfung in der Personalarbeit vorangetrieben. Im Unternehmen wurde und wird eine weitere strategische Richtung verfolgt, weg von der kostenintensiven Individualisierung zur Standardisierung in Personalkonzepten und HR-Instrumenten. Zum Beispiel die Auslagerung von Aufgaben mit hohem administrativem Aufwand. Auch eine Priorisierung der Produktportfolios ermöglichte die Re-Fokussierung auf wertschöpfende Personalarbeit.

Neben der Funktionsschärfung als ein Aspekt der Verbesserung der Effizienz beinhaltet das neue nachfolgende HR-Transformationsprogramm zum zweiten die Steigerung von Qualität und die Erhöhung von Innovationsfähigkeit. Auch in den Zielsetzungen dieses Veränderungsprojektes für den Personalbereich ist ein weiteres Spannungsfeld feststellbar. Einerseits soll der HR Bereich schlanker und effizienter werden, andererseits gleichzeitig mit mehr Innovationen aufwarten.

Projektziele des HR-Transformationsprojektes Möglichkeiten der Umsetzung durch HR-Führungskräfte



* Innovationen können auch in Krisen entstehen oder auch in Situationen wo es um die Gestaltung von Effizienz geht. 2

Bild 2 Vergleich von Managementstilen

Bei Effizienzverbesserungsmaßnahmen wird immer eine Optimierung des Bestehenden und Vorhandenen realisiert. Neue bisher noch nicht dagewesene HR-Produkte, Konzepte oder Maßnahmen werden geschaffen bei gleichzeitiger Erhöhung der Innovationsfähigkeit. Beide Vorgehensweisen sind von ihrem Charakter her grundlegend verschieden und bilden deswegen ein Spannungsfeld. In der Umsetzung der Ziele des Transformationsprojektes bestehen zwei strategische Möglichkeiten der Umsetzung. Mit Linearem Management wird erst die Effizienz des HR-Bereichs mit Maßnahmen verbessert. Anschließend werden die

freigewordenen Ressourcen zur Erhöhung der Innovationsfähigkeit genutzt. Es findet ein Prozess des wenn die Effizienz verbessert wurde, dann erhöhen wir die Innovationen und steigern die Qualität der Personalarbeit statt. Bei ganzheitlichen Managements der Projektziele werden sowohl die Verbesserung der Effizienz als auch die Erhöhung der Innovation mit Steigerung der Qualität der HR-Organisation als zwei eigenständige Prozesse parallel nebeneinander umgesetzt. Natürlich müssen beide Prozesse Berührungspunkte haben und ständig von den Umsetzungsverantwortlichen synchronisiert werden. Der Vorteil besteht in der schnelleren Umsetzungsgeschwindigkeit und dem höheren Wirkungsgrad der Ergebnisse. Eine Herausforderung ist zum Beispiel die entstandene höhere Komplexität, die es geschickt zu managen gilt. Zukünftig werden häufiger Situationen für HR-Führungskräfte auftreten, in denen mehrere Prozesse, Projekte oder unterschiedliche Vorgehensweisen parallel zu managen sind.

3. Spannungsfelder im Wandel der HR-Organisation

Bei der nun folgenden Beschreibung der Arbeit des HR-Bereichs fokussiert sich der Autor auf die zu erkennenden Aspekte der Spannungsfelder und der Aufgaben der Personalarbeit mit einem hohen Zukunftspotential. Eine vollständige Beschreibung der Implementierung des Business Partner Modells und der Funktionsweise würde an dieser Stelle zu weit führen.

In den letzten Jahren findet immer mehr ein Wandel der HR-Funktion statt, auch in dem hier beschriebenen Unternehmen ist dies deutlich spürbar. Der wirkungsvolle Einsatz von Human Resources wird als kritischer Erfolgsfaktor bei strategischen Überlegungen des Top Managements berücksichtigt. Die zentralen Erfolgsfaktoren in der Personalfunktion sind:

- Strategischen Wertbeitrag liefern
- Wirtschaftlich handeln,
- kundenorientiert handeln,
- pragmatisch handeln,
- Tätigkeiten und Produkte standardisieren,
- Qualität liefern
- Personalqualität steigern
- Businessorientierung erhöhen

Während des oben beschriebenen Wandelungsprozesses für den HR-Bereich müssen eine Reihe von Spannungsfeldern bewältigt werden, um die Erfolgspotentiale einer neu strukturierten täglichen Personalarbeit wirksam werden zu lassen.

1.Spannungsfeld Generalisierung versus Spezialisierung

Der Personalbereich hat die Aufgabe die gesamte Belegschaft mit Entwicklungsmaßnahmen im Sinne eines „Breitensports“ generell zu qualifizieren. In diesem Unternehmen geschieht dies durch die tariflich vereinbarte Qualifizierungen und weitere bedarfsorientierte Trainings. Hier werden die grundlegend benötigten Fachkenntnisse vermittelt bzw. Kompetenzen aufgebaut. Die unterschiedlichen Trainings vermitteln auf ausgezeichnete Weise den Mitarbeitern die notwendigen Kompetenzen für einen Markterfolg. Gleichzeitig gilt es, auch die High Performer als Spitzensportler speziell zu fördern und zu entwickeln. Bei der Entwicklung und Bindung von High Performern unterstützen in Zukunft neue HR-Instrumente, wie z. B. die geplante horizontale Projekt- und Fachkarriere. Diese ist dann eine spezialisierte Qualifizierung und Entwicklungsmaßnahme eines „Spitzensports“ auf sehr konkrete und passgenaue Tätigkeiten hin. Hinter diesen beiden Sportarten verbirgt sich ein Spannungsfeld (Generelle Qualifizierung versus spezialisierter Qualifizierung) durch grundsätzlich andere Vorgehensweisen. Als Führungskraft in HR ist es wichtig, darauf zu achten, beide Entwicklungslinien („Spitzen- und Breitensport“) so ausbalanciert umzusetzen, dass die Verwirklichung der Unternehmensziele sichergestellt ist.

2.Spannungsfeld Standardisierung versus Individualisierung

Ein vergleichbares Spannungsfeld sind „Individuelle Lösungen versus Standardprodukte“. Stellt der Business Partner einen Bedarf fest, ist die Verlockung groß diesen Bedarf einem Standardprodukt zuzuordnen. Dabei ist die Gefahr gegeben, dass grundlegende Fragen und Thematiken nicht berücksichtigt sind und damit der Erfolg der Maßnahme gefährdet ist. Es bedarf einer eindeutigen Klärung durch die Business Partner, wozu ein bestimmter Bedarf, zum Beispiel eine gewünschte Weiterbildungsmaßnahme, zuzuordnen ist. Diese Klärung der Zuordnung ist bei jeder neuen Bedarfsmeldung immer automatisch durchzuführen. Handelt es sich um ein Standardprodukt, was genutzt bzw. ggf. angepasst werden muss oder handelt es sich um einen individuellen Bedarf, für den eine Neukonzeption erforderlich ist. Hier stehen einfache und pragmatische Handhabung, Transparenz, standardisierte Qualität und ökonomische Überlegungen einer zielgenauen, hochwertigen, und damit aufwendigen Einzellösung gegenüber. Die Entwicklung individueller Lösungen ist wesentlich aufwendiger, komplexer und erfordert eine hohe Konzeptkompetenz. Ist diese aber sorgfältig auf den Bedarf hin entwickelt, führt sie zu einem größeren Mehrwert für den HR-Kunden.

Der HR-Bereich hat die Aufgabe einerseits sicherzustellen, dass einfache, standardisierte aber auch qualitativ hochwertige Personalprozesse dem Business zur Verfügung gestellt werden. Die Professionalisierung der Standardisierung in diesen Routine- bzw. Massenprozessen (ohne dass die Kundenorientierung verloren geht) ist eine weitere Herausforderung für den HR-Bereich als serviceorientierter Lieferant.

3.Spannungsfeld Passivität versus Proaktivität

Ein Personalbereich hat mehrere Möglichkeiten mit Anforderungen des Geschäfts umzugehen. Das Ziel der HR-Organisation ist es, systematische Personalarbeit zu leisten, statt ereignisgetrieben zu reagieren. Konkret heißt das, frühzeitig Personalthemen in geschäftsstrategische Diskussion einbringen, aus der Rolle des Auftragnehmers herauszugehen und aktiv vom Getriebenen zum Taktgeber zu werden. Mit Hilfe zum Beispiel einer qualitativen Personalplanung kann so ein Paradigmenwechsel gut gelingen.

Ein nächster großer Entwicklungsschritt des HR-Bereichs ist, stärker zu einem geschäftsorientierten Bereich zu werden. Modernes Personalmanagement muss mit strategischem Weitblick die Zukunftsherausforderungen erfassen und daraus mit abgeleiteten Personalmaßnahmen in die Geschäftsbereiche gehen. Das heißt eng am Business, eng an der Unternehmensstrategie Geschäftsthemen in Personalprogramme zu übersetzen. HR trägt insofern Mitverantwortung für das Geschäftsergebnis des Unternehmens.

4.Spannungsfeld Linienarbeit versus Projektarbeit

Beispiel: Das Thema Mitarbeiterbefragung wird von einem HRD-Mitarbeiter in seiner HR-Organisation (Linie) bearbeitet und verantwortet. Gleichzeitig läuft ein großes Veränderungsprojekt ab, in dem derselbe HR-Mitarbeiter als Projektmitglied involviert ist. In diesem Projekt wird eine Changebefragung durchgeführt. Für diesen HRD-Mitarbeiter bedeutet dies, einerseits sich in klassischer Projektarbeit zu bewegen und anschließend wieder seiner Linienarbeit nachzugehen. Das heißt, dieser Mitarbeiter muss innerhalb kürzester Zeit zwischen zwei unterschiedlichen Arbeitsweisen (Linie und Projekt) hin und her wechseln.

Die Mitarbeiter in den Querschnittsfunktionen (z.B. HR) arbeiten sowohl in einer Linienfunktion, als auch in permanenten Projekten des Unternehmens. Diese Projektaufgaben werden zusätzlich zur Regelaufgabe realisiert. Besonders wenn HR-Mitarbeiter in diesem Spannungsfeld Linie – Projekt arbeiten gilt es darauf zu achten, dass der Projektauftrag wirklich klar ist, Zeitansätze für Projekte realistisch angesetzt wurden und Zuständigkeiten konkret geklärt sind. Der ständige Switch zwischen dem Spannungsfeld Linie und Projekt im täglichen Arbeitsalltag sicherte den Erfolg der Unternehmensweiterentwicklung - es wird durch den Einsatz beider Organisationsformen (Linie und Projekt) sichergestellt,

dass alle Aufgaben gut erledigt werden – ggf. in flexiblen Strukturen. Sehr schnell können Fokusthemen durch Projektgruppen in die Umsetzung gebracht werden. Die Veränderungsgeschwindigkeit des Unternehmens wächst dadurch. Die Fähigkeit zwischen diesen beiden grundlegend anderen Arbeitsweisen hin und her zu wechseln, ist eine besondere Herausforderung und kritischer Erfolgsfaktor für eine professionelle Arbeitsweise.

Personalarbeit bei Aufbau- und Umbauphasen in Unternehmen zeichnet sich in Zukunft vermehrt durch parallele Linien- und Projektarbeit aus. Eine zukünftig stärkere Herausforderung ist es, für einen HR Mitarbeiter, die Koordination dieser beiden widersprüchlichen Arbeitsweisen zu leisten.

5.Spannungsfeld Zentralisierung versus Dezentralisierung

Das Unternehmen hat auch lokale HR Bereiche in den Divisionen. Diese HR-Arbeit in den lokalen Bereichen ist stark gekoppelt an die zentralen Personaleinheiten des Unternehmens. Im gesamten Unternehmen wird seit mehreren Jahren eine starke Zentralisierung verfolgt. Dies hat weitreichende Konsequenzen für Rolle, Aufgaben und Verantwortung in der lokalen Personalarbeit. Die zentralen HR-Einheiten verstehen sich eher als Rahmengerber und Konzipierer von deutschland- und weltweiten Personalinstrumenten. Die lokalen Personalbereiche verstehen sich eher als Umsetzer und Implementierer der unternehmensweiten HR-Instrumente. Sie haben die Aufgabe, die lokalen und regionalen Bedürfnisse der einzelnen Divisionen in unternehmensweite Produkte und Instrumente zu integrieren.

Das Spannungsfeld zwischen einem zentralen Rahmengerber im Unternehmen und den individuellen Interessen bzw. geschäftsgetriebenen Bedürfnissen einzelner lokaler Bereiche oder Divisionen gilt es für HR-Führungskräfte in der täglichen operativen Arbeit immer wieder neu auszubalancieren. Dieses Spannungsfeld ist solange auszubalancieren, bis die Grenzen klar und sehr konkret beschrieben sind. Die lokalen HR-Bereiche der einzelnen Divisionen haben hier die Aufgabe in ihrem Geschäftsbereich dieses Spannungsfeld zentraler und lokaler Produkte und Instrumente zu managen. Dieser Ausregelungsprozess liegt in der Verantwortung der HR-Führungskräfte.

Der lokale Personalbereich hat die natürliche Aufgabe die zentralen HR-Produkte und Instrumente in ihrer jeweiligen betreuenden Einheiten umzusetzen und deren Praxistauglichkeit zu prüfen. Spezifische Bedarfe der Divisionen und Lokals werden je nach Geschäftszweck in lokalen Konzepten, Produkten und Instrumenten abgebildet. Das Funktionsverständnis der lokalen Personalabteilungen ist zusätzlich Bedarfsreflektor in das gesamte Unternehmen hinein, da sie näher am operativen Geschäft sind. Eine Führungskraft in einem lokalen HR-Bereich muss jederzeit über beide Polaritäten (zentrale und lokale Anforderungen) den Überblick behalten. Die gekonnte Handhabung dieses Spannungsfeldes sichert die Professionalisierung des Personalbereichs und in Zukunft seine stärkere Beteiligung an strategische Überlegungen. Das HR-Ressort wird dadurch vermehrt als Partner des Business eingebunden.

4. Kundenerwartungen im Fokus des HR-Transformationsprozesses

In einer Kundenzufriedenheitsbefragung des HR-Bereichs (HR-Customer Fokus) wurde unter anderen die bereits erwähnten Spannungsfelder untersucht.

Der dynamische und schnelllebige Markt mit hoher Verdrängung durch den Wettbewerb und steigenden Ansprüchen der Kunden hat selbstverständlich auch Konsequenzen für das Unternehmen und somit auch für deren Personalarbeit. Eine Konsequenz ist, dass von operativen Einheiten erwartet wird, sich auf Quick Wins und schnelle Erfolgserlebnisse bzw. Veränderungen zu fokussieren sowie große Transformationsprogramme über längere Zeiträume aufzusetzen. Wiederum ein Spannungsfeld, dass vom Personalbereich im Auge behalten bzw. bei allen Aktivitäten berücksichtigt werden muss.

Gemeinsame Sicht auf die Ausgangssituation

Ergebnisse der Interviews HR-Customer Fokus – Big Points

Feedback „die dicksten Hunde“	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Regionale BP-Organisation unterschiedlich ▪ Fehlende Beratung zu... ▪ Prozesse nicht optimal.....
Erwartungen „größten Wunsch“	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Unterstützung bei Talent- und Konsequenzenmanagement ▪ Proaktive, vorausschauend arbeitende HR-Partner ▪ Individuelle Betreuung
Herausforderungen „schwierigsten“	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aktuelle Personalplanung und -monitoring ▪ Gleiche Qualität und Know How von allen HR-Playern ▪ Steuerung/Infomanagement für.....
Handlungsfelder „dringlichsten“	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Klares HR-Dienstleistungsverständnis, echter Partner ▪ Abgestimmte, einheitliche HR-Vorgehensweisen ▪ Kommunikation von aktuellen Regelungen, Instrumenten etc.

3

Bild 3: Ausgewählte Kernergebnisse der Interviews „HR-Customer Fokus“

In einem konsequent am Kunden ausgerichteten Unternehmen, wie das hier beschriebene, haben HR-Kunden anspruchsvollere Anforderungen, als z.B. in einem Produktionsbetrieb. Hier liegt die Messlatte für exzellenten HR-Service deutlich höher. Die Erwartung des Geschäfts ist es, denselben Service intern zu erhalten, den Endkunden von ihrer Abteilung am Markt zur Verfügung gestellt bekommen.

Ein Erfolgsfaktor für eine starke HR-Performance bleibt die regelmäßige Erwartungskklärung mit den operativen Geschäftseinheiten bzw. HR-Kunden (Zufriedenheit und Erwartungen bezüglich Funktionswahrnehmung und Leistung der HR-Mitarbeiter). Dieser Klärungsprozess unterstützt maßgeblich den Aufbau von Service Excellence im Personalbereich.

Vor dem Hintergrund der ständigen Veränderungen und des hohen Serviceanspruchs des Geschäfts hatte sich der Bereich HR entschieden, qualitative Interviews „HR-Customer Fokus“ zur Erwartungskklärung durchzuführen. Diese fanden auf der Ebene des Top Managements und einer Führungsebene darunter statt. Im Bild 3 sind die wichtigsten Kernergebnisse der Interviews dargestellt. Ausgewählte Beispiele aus dem Fragenset der Interview HR-Customer Fokus finden sich in Bild 4. Das Fragenset teilte sich in die Themenbereiche Feedback, Erwartungen, Herausforderungen und operative Umsetzung.

Vorbereitungsfragen der Interviews HR-Customer Fokus

Gewünschte Ergebnisse...	Derzeitiges Erleben...	Business bewegt...	Konkretes Doing...
2 Erwartungen <ul style="list-style-type: none"> ▪ Welche Erwartungen an Personalarbeit in Zukunft? ▪ Welchen konkreten Beitrag kann HR zur Zielerreichung leisten? ▪ Wie sieht eine optimale Betreuung für Sie aus? 	1 Feedback <ul style="list-style-type: none"> ▪ Was läuft aus Ihrer Sicht gut/nicht gut bei der Arbeit von HR? ▪ Wie effektiv sind die Beiträge der Prozesse, Produkte, und Strukturen des HR-Bereichs? ▪ Wie hoch ist die Qualität der Arbeitsergebnisse von HR? 	3 Herausforderungen <ul style="list-style-type: none"> ▪ Welches sind die 3 wichtigsten Business Herausforderungen der nächsten 2 Jahre? ▪ Was sind dabei die wichtigsten personal-relevanten Anforderungen? ▪ Welche Handlungsfelder ergeben sich aus Ihrer Sicht für HR? (Lücken) ▪ Was sind dabei die HR-relevanten Erfolgsfaktoren für die Zielerreichung ? 	4 Operative Umsetzung <ul style="list-style-type: none"> ▪ Wo benötigen Sie konkret HR-Unterstützung für Ihre tägliche Arbeit? ▪ Gibt es weitere Aspekte, die Ihnen bei der Einschätzung des HR-Bereichs wichtig sind?

4

Bild 4: Fragen des Interview HR-Customer Fokus

Die qualitative Auswertung der Interview HR-Customer Fokuss ergab folgende drei am häufigsten genannte Verbesserungsbereiche:

- Qualitätsunterschiede in der HR-Arbeit
- Einheitlichere Kommunikation
- HR in der proaktiven Treiberrolle

Um zusätzlich das Eigenbild des HR-Bereichs zu bekommen, wurden mit allen HR-Führungskräften und zufällig ausgewählten Mitarbeitern in HR Internal Fokusinterviews, ebenfalls auf der Basis einer qualitativen Erhebung durchgeführt. Um eine Vergleichbarkeit herzustellen, war das Fragenset der Internal Fokusinterviews ähnlich aufgebaut, genauso wie die Fragen aus den Interview HR-Customer Fokus.

Um die Vielzahl der verbalen Aussagen sowohl der Interview HR-Customer Fokuss als auch der Internal Fokusinterviews quantitativ zusammenfassen und zuordnen zu können, wurden einheitliche Handlungsfelder definiert (Bild 5). Dies ermöglichte sowohl eine quantitative Bewertung als auch eine Gegenüberstellung des ermittelten Fremdbildes mit dem Selbstbild des HR-Bereichs.

Detaillierte Sicht auf die aktuellen Knackpunkte der HR-Arbeit Arbeitsblatt: „Kategorien für Lösungsansätze“



Bild 5: Handlungsfelder aus dem Feedback des operativen Geschäfts

In der Wahrnehmung der Kunden ergaben sich fünf verschiedene Handlungsfelder. Die Kunden erwarten:

- Eine aktivere Gesamtausrichtung
- bessere Produkte und Instrumente
- besseren Zusammenarbeit
- bessere Kommunikation
- stärkere Kompetenz der HR-Mitarbeiter

Im Rahmen der Einführung des Business Partner Modells ist aus der internen Binnensicht gesehen die interne Funktionsklärung und Ausrichtung der HR-Organisation das wichtigste Handlungsfeld für HR-Führungskräfte und HR-Mitarbeiter.

Aus den zusammengefassten Rückmeldungen der HR-Kunden wurden vier konkrete Zielsetzungen für die laufende HR-Transformation für die nächsten zwei Jahre (siehe Bild 5) abgeleitet:

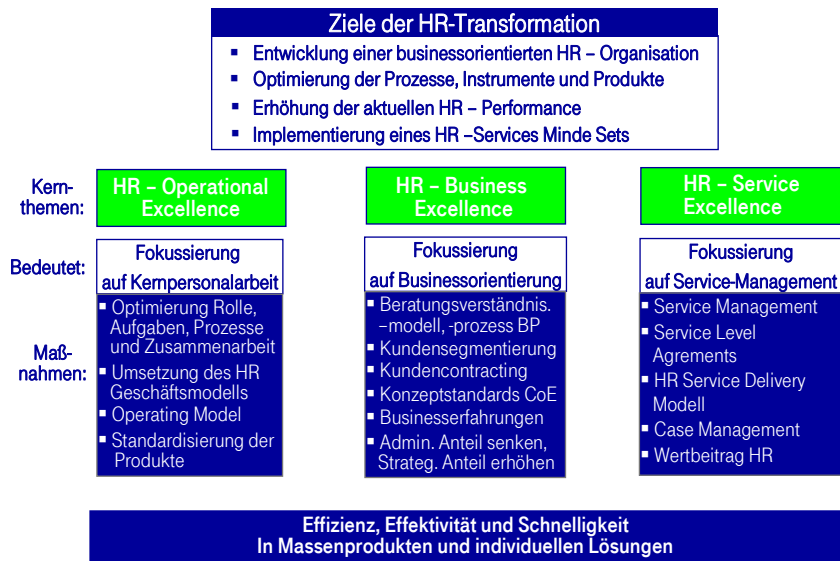
- Entwicklung einer businessorientierten HR-Organisation
- Optimierung der Prozesse, Instrumente und Produkte
- Implementierung eines HR-Service Mind Sets
- Erhöhung der HR-Performance

In der weiteren Diskussion über den Transformationsprozess der HR-Organisation konnten drei Entwicklungsfelder identifiziert werden, die die Umsetzung der Ziele mit Hilfe eines Business Plans sicherstellen sollen.

- Fokussierung auf HR-Operational Excellence
- Fokussierung auf HR-Business Excellence
- Fokussierung auf HR-Service Excellence

Jedes Kernthema wurde im nächsten Schritt mit verschiedenen Maßnahmen hinterlegt (siehe Bild 6), so dass ein Masterplan für die Umsetzung entstand. Aufgrund des oben beschriebenen Handlungsdrucks war es eine logische Konsequenz, alle drei Kernthemen gleichzeitig nebeneinander umzusetzen, um den Wertschöpfungsanteil von HR sehr schnell zu steigern.

Business Plan einer HR-Professionalisierung Ziele und Schwerpunkt-Themen für die operative Umsetzung



6

Bild 6: Ziele/Themen der HR-Professionalisierung

Die deutlichste Forderung des Business war HR als proaktiven Treiber zu erleben. Aus diesem Grund wurde für den weiteren Transformationsprozess in der gesamten HR-Organisation das Veränderungsmotto „HR als Business Driver“ entwickelt. Dieser Slogan durchzog alle Veränderungsmaßnahmen inklusive der Kundenkommunikation. Es soll den Paradigmenwechsel der kompletten HR-Organisation als auch der Business Partner symbolisieren und ist zentraler Handlungspunkt.

Arbeitsblatt „Selbsteinschätzung der HR-Arbeit“

	HR – Operational Excellence Neue Strukturen Neue Prozesse	HR – Business Excellence Meine Business-Wertschöpfung Geschäftskompetenz	HR – Service Excellence Meine Haltung als Dienstleister Wahrnehmung am Kunden
	Persönlich stehe ich... 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Anfänger Experte Spezialist Profi	Persönlich stehe ich... 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Anfänger Experte Spezialist Profi	Persönlich stehe ich... 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Anfänger Experte Spezialist Profi
	Was muss ich tun um auf 10 zu kommen?	Was muss ich tun um auf 10 zu kommen?	Was muss ich tun um auf 10 zu kommen?
Entwickeln			
Fokussieren			
Verbessern			

7

Bild 7: Arbeitsblatt für HR-Fk zur Selbsteinschätzung der HR-Arbeit

In einem weiteren Workshop wurden die Top 70 Führungskräfte des HR-Managements gebeten, eine Selbsteinschätzung Ihres jeweiligen Verantwortungsbereiches, verbunden mit

ersten Maßnahmenideen, abzugeben. Diese Maßnahmenideen fließen dann in die gesamte Transformationsarchitektur mit ein.

In den Rückmeldungen der HR-Kunden finden sich drei zentrale Spannungsfelder wieder, die es für Führungskräfte im Personalwesen in der HR-Organisation je nach Situation in der täglichen Arbeit auszubalancieren gilt. Sie müssen diese Spannungsfelder parallel steuern und stets immer im Blick haben:

- Standardisierung versus Individualisierung in den HR-Produkten/Instrumenten
- Operatives kurzfristiges versus strategisches mittelfristiges Vorgehen
- Passiv abwartende versus proaktiver vorausschauender Handlungsweise.

Das oben beschriebene Feedbackinstrument HR-Customer Focus ist mittlerweile als regelmäßiges Instrument in der HR-Transformation verankert. Ende 2009 wurden das zweite Mal die Interviews „HR-Customer Focus“ durchgeführt. Die Auswertungen haben ergeben, dass deutliche Verbesserungen erreicht wurden, insbesondere im Themenfeld „Operational Excellence“. Hier haben die eingeleiteten Transformationsmaßnahmen des HR-Bereichs in den Augen der Kunden spürbar positive Veränderungen erzeugt.

Die durch die Rückmeldungen der operativen Geschäftseinheiten aufgezeigten Spannungsfeldern und Herausforderungen der Personalarbeit werden in den folgenden Abschnitten dargestellt.

5. Personalarbeit im Competence Center (COE) Human Resources Development

5.1. Zusammenspiel der Funktionen im Business Partner-Modell

Bei der Implementierung der 3 neuen Funktionen wurde von Anfang an auf die frühe Beteiligung der Mitarbeiter in dem Transformationsprozess geachtet. In einem ersten Schritt erarbeiteten die betroffenen Mitarbeiter die neuen detaillierten Funktionsausprägungen mit Hilfe eines Arbeitsblattes (siehe Bild 7). Erst dann folgte das professionelle Design durch Organisationsentwicklungsexperten. Diese Vorgehensweise sicherte eine frühe Akzeptanz bei den Mitarbeitern.

In dem Competence Center of Expertise HRD = Human Resources Development die klassischen Aufgaben der PE/OE Change Management Aufgaben zusammengefasst. Das Competence Center HRD definiert und erarbeitet die Kernprozesse und Tools und bündelt dazu die Fachkompetenz. Es versteht sich als Beratungseinheit (Second Level Support) für Business Partner und trägt die Verantwortung für die einheitliche Implementierung Anwendung der Prozesse und Tools. Im Folgenden werden die Spannungsfelder im Zusammenspiel der Funktionen und der einzelnen Funktionsausprägungen diskutiert.

Mein Job – Meine Vernetzung in HR



Bild 8: Arbeitsblatt zur Erarbeitung der Funktionen

Der direkte Kunde des CoE HRD ist der Business Partner und nicht der Kunde in den operativen Einheiten oder der Endkunde im Markt. Voraussetzung für eine gute HRD-Performance ist jedoch, dass die Mitarbeiter in der PE/OE und Change Management Abteilung auch über das Geschäft und den Endkunden am Markt Bescheid wissen.

Eine große Gefahr des Business Partner Modells bleibt, dass die Competence Center of Expertise und auch die Shared Service Center als HR-Funktionen im Laufe der Zeit nach der Implementierung zu weit vom Geschäft weg driften. Hier sind zusätzliche unterstützende Maßnahmen zur Erhaltung und Steigerung der Geschäftskompetenz der HR-Mitarbeiter erforderlich.

Die Business Partner als Kontaktstelle zu den Linienfunktionen haben die Aufgabe, ihre Geschäftskompetenz an die Competence Center of Expertise weiterzugeben, damit praxisorientierte Produkte und Instrumente entstehen können. Geschäftskompetenz bedeutet, für Business Partner die aktuelle Fragestellungen oder Herausforderungen des Geschäfts in HR relevante Anfragen zu übersetzen und an die Competence Center of Expertise zu transportieren.

In der Zusammenarbeit zwischen dem Business Partner und dem Competence Center Human Resources Development (CoE HRD) nimmt der BP immer stärker die Rolle als Key Accounter und Schnittstellenmanager ein. Da ein Business Partner als Generalist über alle HR-Produkte kompetent sein muss, gibt es vier mögliche Kontaktszenarien mit HR-Kunden in den operativen Einheiten:

- Kontaktszenario 1: BP berät den Kunden selbst mit seiner Fach- bzw. Produktkompetenz
- Kontaktszenario 2: BP lässt sich von dem jeweiligen Competence Center (CoE) vorbereitend über das Produkt/Instrument oder Konzept briefen
- Kontaktszenario 3: BP geht mit dem Fachexperten aus dem CoE gemeinsam zum Kunden
- Kontaktszenario 4: BP delegiert an den Fachexperte des CoE den kompletten Kundenkontakt(= beauftragter bzw. geführter Kontakt), Fachexperte geht allein zum Kunden und meldet BP Ergebnis in Debriefing zurück

Die unten angefügte Grafik (Bild 9) erläutert den typischen Umsetzungsstand der Funktionen in einem Business Partner HR-Geschäftsmodell und stellt eine grundlegende Struktur des HR Bereichs dar.

Funktionen in der HR-Architektur

Der HR Business Partner ist das „Gesicht“ der zukünftigen HR-Struktur, die Shared Services Center sind das „Rückgrat“, die Competence Center of Expertise die „inneren Organe“.

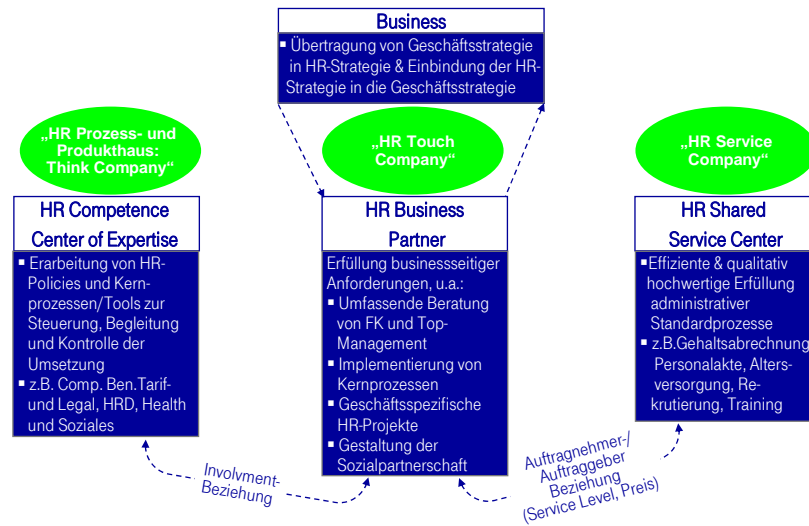


Bild 9: HR-Funktionenmodell Unternehmen (Quelle Dave Ulrich)

5.2. Der Business Partner als HR-Business Driver

Im Vordergrund der Business Partner Aufgabe und steht die HR bezogene Steuerung des Managements der Transformationen, die Verankerung von Führungs- und Entwicklungsinstrumenten sowie die strategische Beratung hinsichtlich Kosten, Qualifikation und Verfügbarkeit der Workforce. Im Rahmen der Umsetzung der neuen HR-Organisation fällt dabei den HR-Business Partnern die Schlüsselrolle zu. Sie transportieren im Dialog mit den Führungskräften innovative Personalthemen zur intelligenten Steuerung von quantitativem Personalbedarf sowie betriebswirtschaftlich notwendige Anpassungen der Workforce. Sie verstehen sich als „Auge und Ohr“ zum und im Geschäft.

Ein wichtiges Spannungsfeld der Business Partner „Passivität versus Proaktivität“ wird hier besonders erläutert.

Die spezifische Arbeit der Business Partner steht in Abhängigkeit zu der jeweiligen Unternehmensentwicklung. Die Kernherausforderungen der nächsten Jahre im Unternehmen sind Effizienz steigern, Personalumbau und Integration von Unternehmenseinheiten. Diese sind richtungweisend für die Arbeit der Business Partner und damit auch für die Arbeit der Competence Center of Expertise.

Durch den starken Umbau im Unternehmen waren in den letzten zwei bis drei Jahren typische Business Partner Aufgaben:

- klassische Organisationsentwicklung mit Personalaufbau und -umbau,
- strukturelles Veränderungsmanagement einschließlich der rechtlichen und tariflichen Umsetzung.

Weiche Themen wie Personalentwicklung und Mitarbeiter-Engagement waren weniger relevant. Die Betreuung der obersten Führungsebene gestaltet sich dadurch leichter, dass ein überschaubarer Personenkreis persönlich und intensiv begleitet werden kann (vergleichbar mit Key Account Management im Vertrieb). Eine große Herausforderung ist die Kundenbetreuung im HR-Massenmarkt, denn die Betreuung der mittleren und unteren Führungsebene ist auf Grund der steigenden Vielfalt und Quantität an Themen mit wesentlich

mehr Aufwand verbunden. Hier geht es darum, mehrere hundert Führungskräfte meist auch an verschiedenen Standorten zu betreuen. Es fehlt aber oft an der definierten bzw. leistbaren Betreuungsintensität und definierten strategischen Betreuungsschwerpunkten. Maßnahmen wie

- klare und eindeutige Kundensegmentierung
- gezieltes Kontaktmanagement,
- vereinbarte Beratungsqualität
- telefonische Betreuung und Beratung
inkl. Inbound- und Outboundaktivitäten

sollen die Arbeit der Business Partner in Zukunft effektiver werden lassen. Eine Hürde dabei ist, dass Personaler meist wenig Erfahrung im professionellen Kundenmanagement besitzen, weil dies bisher keine Kernkompetenz der Personalabteilung war. Als Voraussetzung dass Business Partner HR-Kunden serviceorientiert betreuen können, sind natürlich notwendige Strukturen für eine effiziente Betreuung zu schaffen. Beispielsweise zählt hierzu, feste Kundenzuordnungen der Business Partner zu allen HR-Kunden bis zur untersten Führungsebene vorzunehmen. Auch sind weiterführende Betreuungssystematiken innerhalb des HR-Bereichs zu entwickeln, die feste Standards und Service-Level über Betreuungshäufigkeit und –form (Persönliches Gespräch, Telefonat, Meeting, etc.) definieren.

5.3. Das Competence Center Human Resources Development als Produkthaus

In der Arbeit des CoE HRD gibt es vier Themen bzw. Spannungsfelder die zukünftig eine größere Rolle spielen werden und an Bedeutung gewinnen:

- Zusammenspiel Endkunde, HR-Kunde, Business Partner mit CoE HRD – Wer ist der Kunde?
- HR-Produktmanagement – Kommunikation bzw. Implementierung von HR-Instrumenten
- PE-Einzelthemen zu Gesamtorganisationsthemen, mit Hilfe vernetzten Denkens verknüpfen
- Vernetzungskompetenz im Sinne, Maßnahmen abzuleiten und in Beziehung zu setzen

Die Mitarbeiter im Competence Center HRD agieren aus unterschiedlichsten Funktionen. Sie sind dabei nicht nur in der Rolle als Personal- bzw. Organisationsentwickler und Change Manager, sondern sie agieren auch in der Rolle als Kundenmanager. Die Frage lautet: „Wer ist mein Kunde?“. Diese Frage müssen wir mehrdimensional betrachten. Der Kunde im eigentlichen Sinne ist der Business Partner. Unabhängig von den unterschiedlichen Kontaktszenarien (siehe Punkt 6.1.) benötigen die Mitarbeiter Wissen in Personal-, Organisationsentwicklung und Change Management sowie Wissen über das Geschäft und den Endkunden des Unternehmens, um geschäftsrelevante Produkte, Instrumente und Konzepte entwickeln zu können. Alle drei Kundenaspekte:

- Business Partner
- Führungskräfte, Mitarbeiter
- Endkunde

stehen für eine effektive und nachhaltige Personalarbeit im Competence Center HRD im Mittelpunkt. Das bedeutet, es muss bewusst eine Art „Multi-Kundenorientierung“ zu Grunde gelegt werden.

Eine weitere wichtige Kernaufgabe im Competence Center HRD ist ein effektives und nachhaltiges Produktmanagement. Dies beinhaltet die Verantwortung für ein Produkt in allen Phasen des Produktlebenszyklus:

- Bedarfsanalyse und Recherche
- Produktkonzeption

- Beteiligung, Abstimmung (Sozialpartner Stakeholder)
- Zielgruppenspezifische HR-Kommunikation an Business Partner und Geschäft, die Produktschulungen für Beteiligte
- Produktimplementierung
- Produktauswertung, Monitoring
- Ggf. Produktschließung

Einheitlicher Standardprozess für Produktmanagement bei der Entwicklung von Instrumenten, Produkten und Themen

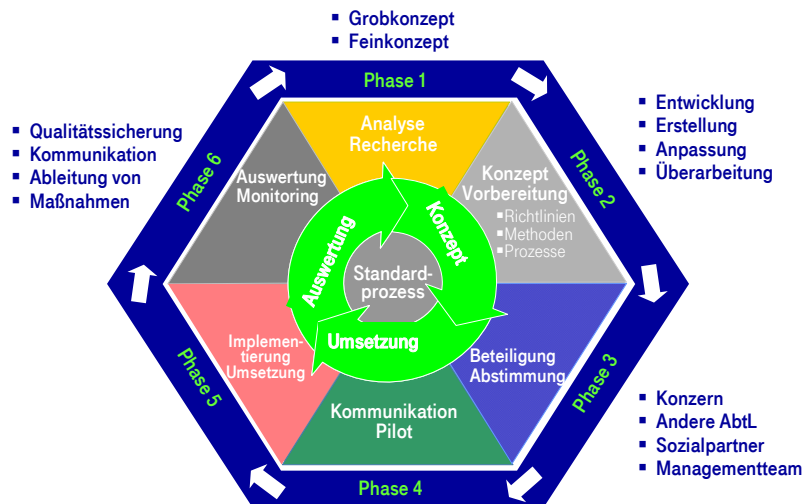


Bild 9 Phasenmodell Produktmanagement

10

Regelmäßige Erwartungsklärungen von laufenden HR-Produkten durch Business Partner ermöglichen dem Competence Center HRD eine verbesserte Performance seines Produktmanagements. Gleichzeitig werden regelmäßig Bedarfe mit Hilfe der Business Partner ermittelt um dann die richtigen HRD-Produkte konzipieren zu können, in die die Erwartungshaltungen der Kunden einfließen. (siehe Bild 10)

Das Competence Center HRD schafft Transparenz über priorisierte Top-Produkte vor allem durch einen HRD-Produktkoffer, damit diese aktiv von den Business Partnern vermarktet werden können. Konzeptstandards und eine einheitliche Gliederung und Logik aller Konzepte, Produkte und Instrumente ermöglichen eine bessere Umsetzung im Geschäft. Als Beispiel sind sogenannte Produktkurzübersichten (Selling Paper as One Pager) zu nennen, die eine einfache, übersichtliche und schnell nutzbare Business Partner Kommunikation sicherstellen. Auch ist es ausschlaggebend, regelmäßig über geplante Meilensteine der Produktentwicklung und Produktupdates zu informieren.

Aufgrund der Tatsache, dass Business Partner als Generalisten alle HR-Produkte und Instrumente der HR-Organisation vertreten müssen, kommt der Handhabung von Produkten, Instrumenten und Konzepten eine besondere erfolgskritische Bedeutung zu. Hier ist es die Aufgabe des Bereichs PE/OE und Change Management, sein Produkt- und Serviceportfolio klar, einfach und verständlich darzustellen. Dabei helfen bestimmte Gliederungslogiken wie z.B. die Lebenszyklen eines Mitarbeiters. Dies unterstützt bei der Vermittlung der Produktinhalte sowohl an den Business Partner als auch an die operativen Einheiten. Die Nutzung von modernen Medien wie Virtuellen Classrooms, Wikis oder auch Blogs unterstützen die Weitervermittlung und gewinnen an Bedeutung. Dies liegt einerseits an den veränderten Bedürfnissen von Nutzern zum Beispiel nach mehr Beteiligung, als auch an der Möglichkeit, dass Informationen schneller, transparenter und einfacher dargestellt und vermittelt werden können.

Um allen Anforderungen aus den unterschiedlichsten Einflussbereichen und der steigenden Komplexität gerecht zu werden benötigen die Mitarbeiter im Competence Center HRD eine besondere Form von Kompetenz. Hier handelt es sich um Vernetzungskompetenz, die Ableitungen z.B. aus der Unternehmensstrategie und das in Beziehung setzen zu anderen Einflussfaktoren beinhaltet. Dies bedeutet die Entwicklung und Umsetzung von Produkten, Instrumenten und Maßnahmen wird nicht nur am Bedarf und den Wünschen des Kunden ausgerichtet sondern auch mit den Unternehmenszielen, Leitlinien etc. verbunden. Hier spricht man dann auch von integrierter Personalarbeit. Dafür werden zukünftig Kompetenzen wie vernetztes Denken, eine ausgeprägte Analysefähigkeit und die Fähigkeit des Perspektivenwechsels stärker als bisher benötigt.

5.4.Erfolgskritische Themen im Zusammenspiel von Business Partner und Competence Center HRD

Eine effektive Zusammenarbeit zwischen Business Partnern und Competence Center HRD wird durch folgende Herausforderungen gekennzeichnet:

- Klare Funktionenausprägung des Business Partners und der Ma COE HRD
- Einheitliche Qualitätsstandards der Business Partner Organisation
- Etablierter Feedbackprozess Business Partner und Competence Center HRD
- One HR – Geschlossener Auftritt aller HR-Mitarbeiter

Entscheidend für die Arbeit der Competence Center of Expertise ist das eigene Selbstverständnis und die individuelle Funktionenausprägung des Business Partners

- Ist er selbst zu nah am Business, ist die Gefahr groß, dass er zu sehr die Positionen des Kunden einnimmt und zu wenig die Ziele von HR vertritt.
- Ist der Business Partner nur „Durchlauferhitzer“, das heißt er reicht alle Bedarfe 1:1 ungefiltert ohne Auftragsklärung an die Competence Center weiter oder
- Begibt der Business Partner sich in die Unternehmensrolle und trifft Entscheidungen ausschließlich im Interesse des Unternehmens, im Einzelfall gegebenenfalls auch damit gegen den Kunden.

Insgesamt ist dies ein diffiziler Balanceakt, in dem es gilt mit entsprechender Ausgewogenheit alle Interessen zu vertreten.

Das Competence Center HRD arbeitet für eine Vielzahl unterschiedlicher Business Partner. Damit es eine qualitativ hochwertige Arbeit leisten kann, müssen alle Business Partner der HR-Organisation mit einheitlichen Qualitätsstandards vorgehen. Eine einheitliche Anwendung von Beratungsmethoden durch die komplette Business Partner Organisation macht dies möglich. In der Wahrnehmung der HR-Kunden wird noch eine unterschiedliche Beratungs- und Betreuungs- und Produktqualität festgestellt.

Nur auf der Basis aktueller Informationen aus den operativen Geschäftseinheiten können die Mitarbeiter des Competence Centers HRD geschäftsfähige Konzepte und Produkte entwickeln. Noch geschieht der regelmäßige Austausch zwischen den Business Partnern und den Competence Centern of Expertise verbunden mit dem Know how Transfer von der Geschäftsseite meist situativ und anlassbezogen. Neben dem eigenen Wissen über die Endkunden am Markt lebt das CoE HRD von den Rückmeldungen des Business Partners über Veränderungen am Markt und die aktuellen Anforderungen der Kunden, denen sich die Mitarbeiter im täglichen Arbeitsalltag des Unternehmens stellen.

Die große Stärke der Mitarbeiter im PE/OE-Bereich liegt u.a. in der Entwicklung von Konzepten, Produkten oder Instrumenten. Die größte Herausforderung besteht im Rahmen der Implementierung von neu entwickelten Produkte und Instrumente geschäftsakzeptiert einzuführen. Hier ist eine gute Zusammenarbeit zwischen dem zentralen Competence Center HRD des Unternehmens, den lokalen CoE-HRD, den Business Partnern und dem Geschäft des Unternehmens selbst erforderlich, um Fehler und Missverständnisse zu vermeiden.

Im Sinne von One HR sind alle Einheiten bzw. Funktionen voneinander abhängig. Das heißt es sitzen alle im selben Boot und können nur überzeugen wenn sie an einem Strang ziehen. Der Business Partner muss im entscheidenden Moment auch Botschafter des CoE HRD sein. Die Entwicklung dieses „Botschafterverständnis“ und das Zusammenspiel aller beteiligten Einheiten und Funktionen in HR ist ein permanenter Prozess, der regelmäßig von den HR-Führungskräften reflektiert werden muss.

5.5. Erfolgsfaktoren des Business Partners

Nach Auftragserteilungen durch die operativen Geschäftseinheiten führen Business Partner im Rahmen von Beratungsgesprächen sogenannte Auftragsklärungen durch. Ist mit Hilfe eines definierten Prozessablaufs (Beispiel siehe Bild 11) geklärt welche Problemstellung gelöst werden soll, macht der Business Partner einen Umsetzungsvorschlag.

Prozessschritte einer Auftragsklärung mit HR-Kunden Zusammenarbeit Business Partner und Competence Center HRD

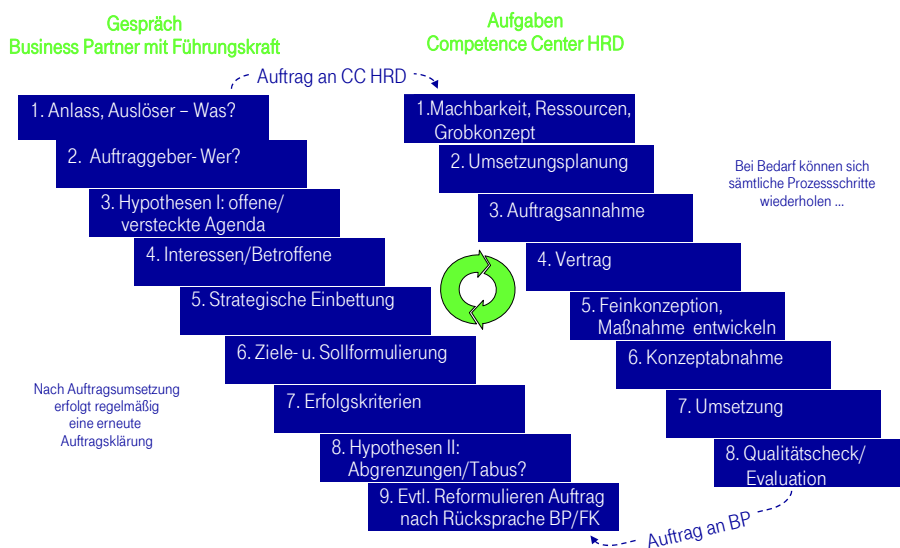


Bild 11 Prozessorientierte Zusammenarbeit bei Auftragsklärungen

In dieser Prozesskette liegen folgende Spannungsfelder

- methodenbasierte versus individuelle Auftragsklärung
- Professionshintergrund weiche versus harte Themen
- Unternehmens- versus Kundeninteresse

Die im Folgenden erläutert werden.

„Methodenbasierte versus individuelle“ Auftragsklärung bedeutet, dass der Business Partner entscheiden muss ob er grundsätzlich vorgefertigte Tools zur Beratung einsetzt oder die Beratung individuell erfolgen soll.

Als Vorteile für vorgefertigte Tools stehen eine einfache und pragmatische Handhabung, die eine einheitliche Herangehensweise sichert. Die praktische Erfahrung allerdings zeigt, dass die Anwendung solcher Tools häufig „inhaltsblind“ macht, weil der Schwerpunkt in der Beratung mehr auf der Methode als auf dem Inhalt liegt.

Bei der individuellen Beratung hingegen ist der Aufwand (Vorbereitung und Durchführung) sehr hoch. Sie erfordert zusätzlich eine hohe Auftragsklärungskompetenz. Beherrscht allerdings der Business Partner seine Aufgabe ist das Klärungsergebnis wesentlich zielgenauer und trifft eher den Kern des tatsächlichen Bedarfs. Das ist die Voraussetzung dafür, dass eine passgenaue Lösung entwickelt werden kann. Die Königsdisziplin der Beratung ist beide unterschiedlichen Vorgehensweisen zu kombinieren. Das heißt Tools zu

nutzen und dabei individuell zu beraten. Dies erfordert von dem Business Partner eine sehr stark verinnerlichte Methodenfestigkeit verbunden mit einer großen Vielfalt von nutzbaren Tools, Techniken und Vorgehensweisen.

Über allen Aufgaben des Business Partners steht die Fragestellung: „Wie vereine ich Auftraggeberinteresse und Unternehmensinteresse?“. In den meisten Fällen stehen beide im Einklang. Was aber tun, wenn das Auftraggeberinteresse gegen das Unternehmensinteresse steht. Hier ist der Business Partner gefordert, in die Klärung und Beratung mit dem HR-Kunden zu gehen und im schlimmsten Fall den Wunsch des Kunden im Sinne des Unternehmens abzulehnen.

Großen Einfluss auf die Arbeit des Business Partners hat sein Professionshintergrund. Je nach dem, ob der Business Partner Psychologe, Jurist, Betriebswirtschaftler, ausgebildeter Organisationsentwickler mit Change Management Kompetenz oder Soziologe ist, können Bedarfe selektiv wahrgenommen, unterschiedlich interpretiert bzw. einzelne Facetten des Bedarfs gesehen oder auch nicht gesehen werden. Dies hat entscheidenden Einfluss auf das Setzen von Schwerpunkten für die erforderliche Lösung.

Grundsätzlich finden sich hier zwei große Hauptströmungen. Die Vertreter der sogenannten „weichen Seite“ haben eher:

- Mitarbeiterentwicklungen
- Veränderungsmanagement oder
- Motivationsthemen

im Fokus. Die Vertreter der „harten Seite“ haben hingegen:

- Vertragsangelegenheiten,
- Arbeitsrecht
- oder die Ablauforganisation

als Schwerpunkt. Der Professionshintergrund kann das Ergebnis der Auftragsklärung, die Wahl der entsprechenden Produkte und Instrumente beeinflussen. Im Ergebnis bedeutet das, dass für die umfassende Aufgabenerfüllung in der Rolle des Business Partners sowohl die „harte“ als auch die „weiche“ Seite als Professionshintergrund notwendig sind.

5.6.Erfolgsfaktoren des Competence Center HRD

Auch für die Mitarbeiter im Personalbereich CoE HRD gibt es besondere Herausforderungen. Einige der Herausforderungen und Spannungsfelder bauen kausal auf denen des Business Partners (siehe Kapitel 6.4.) auf bzw. sie haben vergleichbare Hintergründe. Besonders erfolgskritisch für die Arbeit im Competence Center HRD sind

- Die unterschiedlichen Perspektiven von Personalentwicklung und Organisationsentwicklung
- Interdisziplinäre Zusammenarbeit in PE und OE
- Kurzfristiger und mittelfristiger, nachhaltiger Maßnahmenenerfolg

Im Competence Center HRD werden sowohl Themen der PE als auch der OE bearbeitet. Die Verbindung zwischen Personal- und Organisationsentwicklung sicherzustellen bedeutet, als Personalentwicklung Produkte und Instrumente für bestimmte einzelne Zielgruppen, Teams oder Personen zu entwickeln und umzusetzen. Gleichzeitig ist es aber auch wichtig aus diesen Personalentwicklungsmaßnahmen Entwicklungen und Bedarfe abzuleiten, die eine Relevanz für die gesamte Organisation des Unternehmens haben. Siehe Bild 12

Zusammenspiel von Personal- und Organisationsentwicklung Synergiebildung durch Integration unterschiedlicher Perspektiven



12

Bild 12 Zusammenspiel von Personal- und Organisationsentwicklung

Ist es vielleicht nur ein Einzeltrend in der PE-Maßnahme oder gibt es aus verschiedenen Bereichen ähnliche Hinweise, die sich zu einem Organisationstrend verbinden lassen? Als Beispiel zu nennen sind hier Problemstellungen über die Art der Führung oder Zusammenarbeit oder das Engagement der Mitarbeiter.

Im Alltagsgeschäft gilt es die eher zufälligen Beobachtungen durch einen definierten Prozess zu systematisieren. Als Ergebnis sind dann eher gezielte Schlussfolgerungen von der Organisation zum Beispiel auf Teams, als auch von einzelnen Zielgruppen auf die gesamte Organisation möglich. Diese synergetischen Erkenntnisse können für die Konzeption sowohl von PE – als auch von OE Maßnahmen berücksichtigt werden.

Dazu kommen die unterschiedlichen Perspektiven von PE und OE. Personalentwicklung hat den Fokus auf Zielgruppen, Bereiche oder Personen, Organisationsentwicklung hingegen auf die gesamte Organisation. Zum Beispiel besteht die Kunst der Organisationsentwicklung darin die „großen“ Erkenntnisse der Gesamtorganisation kleineren Einheiten nutzbar zu machen oder diese auf sie zu übertragen.

PE und OE müssen eng miteinander kooperieren. Dabei sollte es stets das Ziel sein, die Ergebnisse der einzelnen HR-Produkte und Instrumente zu Organisationsthemen, die alle Mitarbeiter der Organisation betreffen, zu verdichten und transformieren und umgedreht ähnliche oder gleiche Einzeltrends aus verschiedenen PE-Maßnahmen und –instrumenten auf die gesamte Organisation zu übertragen.

Zusätzliches Spannungsfeld ist, wie bereits unter Kapitel 6.4. beschrieben, ein unterschiedlicher Professionshintergrund innerhalb der Mitarbeiter der PE/OE Abteilung. Hier liegt die Lösung darin, in der Zusammenarbeit zwischen Personal- und Organisationsentwicklern ein gegenseitiges Verständnis zu entwickeln und die jeweiligen, Erfahrungs- und Professionshintergründe (z.B. Psychologen versus Soziologen) zusammenzubringen. Es gilt die Vorteile der unterschiedlichen Perspektiven bewusst in der Zusammenarbeit als einzelne Synergieelemente zu nutzen. Zu häufig stehen diese unbewusst wahrgenommenen Unterschiedlichkeiten noch unausgesprochen im Raum.

Ein besonders herausfordernde Aufgabe ist die Entscheidung hinsichtlich kurzfristiger ad hoc Maßnahmen versus wirkungsvoller und nachhaltiger Maßnahmen. Bei der Durchführung und Umsetzung von Maßnahmen, Produkten und Instrumenten besteht die Möglichkeit, dass der

gewünschte Erfolg nicht oder nur mäßig eintritt. Rückmeldungen seitens des Geschäfts sind negativ. Das Competence Center HRD weiß, dass die Maßnahme zwar keine „Popularität“ besitzt, aber genau an der Wurzel des Problems ansetzt und sich ein Erfolg somit nicht ad hoc sondern erst mittelfristig einstellen kann. Hier lautet die Frage: „Ist die Maßnahme anzupassen, weiter durchzuführen oder gar abzusetzen?“.

Besonderen Mut erfordert das Aufrechterhalten von Maßnahmen, die nicht sofort die Akzeptanz oder den Erfolg bringen. Wichtige Aufgabe des Personalbereichs PE/OE sollte sein, die Business Partner bei der Beratung der operativen Geschäftseinheiten in dieser Phase zu unterstützen. Wenn sich allerdings nach nochmaliger Ursachenklärung mit dem Kunden herausstellt, dass die Maßnahme keinen Nutzen stiftet, gilt es diese konsequent als gemeinsame Entscheidung von Business Partner und Competence Center HRD abzuschaffen.

Der HR-Kunde lässt sich nur von der Sinnhaftigkeit eines mittelfristigen Erfolgsziels überzeugen, wenn der Mitarbeiter COE HRD es schafft, durch die fachlich fundierte Entwicklung des Bereichs des Auftraggebers und entsprechend definierte und erreichbare Erfolgsgrößen zu überzeugen. Es soll nicht verschwiegen werden, dass dies von der Persönlichkeit und Akzeptanz des jeweiligen HRD Mitarbeiters abhängt.

5.7.Zukunftsausblick und Lösungsansätze nach Zielgruppen

In dem folgenden Kapitel möchte der Autor gern Lösungsansätze für die zukünftige Weiterentwicklung einzelner Bereiche von HR vorstellen. Aus diesem Grund sind allgemeingültige Empfehlungen beschrieben die auch für andere Unternehmen gelten können.

Alle Mitarbeiter des Personalbereichs

Insgesamt gibt es 3 zukünftige Entwicklungen und Herausforderungen für HR-Mitarbeiter:

- Skillshift in der Personalfunktion
- Vernetztes und übergreifendes Denken und Handeln
- Interdisziplinäre Kenntnisse – Neue Anforderungen an Personal

Die bereits beschriebenen veränderten Anforderungen an die Personalfunktion erfordern ein Re- bzw. Up-Skilling der HR-Mitarbeiter. Neue Aufgaben in HR zwingen zum Austausch bzw. Anpassung von Kompetenzen. Zukünftig wird z.B. mehr benötigt:

- Generelle Strategiekompetenz für das System Arbeit
- Managementkompetenz für das Service-Portfolios
- Relationship-Managementkompetenz und
- Profit- und Loss-Kompetenz
- HR wird zum Manager von Strategie und Geschäftspartnerschaft.

Der spezialisierte HR-Experte weicht dem multifunktionalen Servicemitarbeiter HR. Die HR-Manager beherrschen die Mechanismen interner und externer Märkte, kennen die externen Dienstleister und steuern als Unternehmer im Unternehmen interne und externe HR-Serviceleistungen. Das eigene HR-Serviceportfolio muss aktuell segmentiert, priorisiert und bewertet sein und unterliegt regelmäßigen Qualitäts-Updates.

Vom HR Bereich wird in Zukunft stärker vernetztes und übergreifendes Denken und Handeln abverlangt. Heute gibt es schon eine Vielzahl von Personalthemen, wie z.B. Employer Branding, die Schnittstellen in andere Funktionen erfordern. Das bedeutet für den Personalmanager sich mehr mit anderen Funktionen wie Marketing oder Vertrieb zu vernetzen, um die HR-Themen stärker integriert zu verzahnen. Einseitige HR-lastige Betrachtungen oder HR-isolierte Lösungen sollten der Vergangenheit angehören. Für diese Vernetzung benötigt der HR-Mitarbeiter als Networker, die Kompetenz sich in „seiner“ Organisationen bewegen zu können. Das bedeutet u.a. wertvolle Kontakte zu anderen Kollegen aufzubauen und zu

pflegen. Dies ist eine wichtige Voraussetzung um echte integrierte Personalarbeit im Unternehmen zu betreiben.

Die steigende Komplexität und Vernetzung erfordert von HR in Zukunft noch stärker eine übergreifende Klammerfunktion einzunehmen. Dafür werden interdisziplinäre Grundkenntnisse aus anderen Disziplinen benötigt:

Vertrieb

- Kundenanalyseinstrumente
- Kundenbetreuungstools
- Systematische Kundenentwicklung

Marketing

- Kommunikation z.B. Headlines, griffigen Texten

Betriebswirtschaft

- Einsatz von Key Performance Indikatoren (KPI's)

Recht

- Verhandlungen mit dem Sozialpartner (Arbeitsrecht)

Statistik

- z.B. Kundenbefragungen.

Business Partner

Ein kritischer Erfolgsfaktor auf dem Weg zum strategischen Business Partner ist:

- Das Denken und Handeln in ganzheitlichen Lösungen.
- Das Aufgreifen von Abhängigkeiten und Vernetzungen.

Die Herausforderungen für Business Partner ist es, in Zukunft stärker einzelne Bedarfe zu einem zusammenhängenden ganzheitlichen Bild zu verknüpfen und die dafür notwendige HR-Fachexpertise frühzeitig an einem gemeinsamen Tisch zu bringen. Daraus entsteht dann eine Lösung, die auch beinhalten kann, dass bestimmte Einzelanforderungen der operativen Geschäftseinheiten nicht erfüllt werden. Es würde damit nur ein Teilproblem gelöst und nur die Auswirkungen, nicht aber die Ursache bedient. Diese Einzelaspekte können sogar im Widerspruch zu einer ganzheitlichen Gesamtlösung steht.

Competence Center HRD Mitarbeiter

Bei der zukünftigen Arbeit der Personaler in PE/OE und Change Management Bereichen stehen fünf Themen in Zukunft stärker im Mittelpunkt:

- HR-Kontextmanagement (inklusive Kunden und Gremien)
- HR-Innovation – Think Tank PE/OE Abteilung
- HR-Kommunikation – Externe Kommunikationsfähigkeit
- Das Management unterschiedlicher Professionshintergründe der Mitarbeiter
- Die symbiotische Vernetzung von Organisations- und Personalentwicklung

Der Bereich PE/OE und seine Führungskräfte müssen in Zukunft mehr ein kontinuierliches Kontextmanagement von Situationen, Personen, Gruppen und Organisationen betreiben. Permanente Beobachtung was passiert in den Kontexten und was heißt das dann für die anderen Kontexte bzw. HRD-Produkte oder die gesamte Organisation müssen stärker in den Mittelpunkt der Personalarbeit rücken. Beispielsweise die kontinuierliche Beobachtung der mittleren Führungsebene des Unternehmens als erfolgskritische Personalmasse oder inwieweit sich verändernde Bedürfnisse von Endkunden Anforderungen für Vertriebs- und Servicemitarbeiter bedeuten und qualifiziert werden müssen. Ein Instrument für Kontextmanagement kann eine sogenannte Stakeholderanalyse sein

Ein weiteres Instrument zum Management von Kontexten ist das in Kapitel 1 bereits erwähnte St. Galler Managementmodell. Mit Hilfe der Grundkategorien und seiner vertiefenden Kriterien ist es möglich sich beeinflussende Wechselbeziehungen oder sich verändernde Einflussfaktoren zu betrachten. (Bild 13)

Grundkategorien des St.Gallener Managementmodells



Bild 13 St. Galler Managementmodell (Quelle Rüegg-Stürm, Universität St.Gallen)

Ein Einzelaspekt des Kontextmanagements ist die „Beobachtung und Analyse der Kunden des Competence Centers HRD“. Die bereits im Abschnitt 6.5. erwähnte „Multi-Kundenorientierung“, also den Fokus auf alle drei Kundengruppen (Business Partner, Linienfunktionen und Endkunden) des Competence Centers HRD zu legen, muss stärker in den Mittelpunkt des Handelns gestellt werden. Erforderlich ist eine noch gezielter und aktivere Analyse und Erwartungsklärung der drei Kundengruppen, teilweise mit Unterstützung des Inputs der Business Partner Organisation. Darauf aufbauend kann dann auch eine bessere Kundenbetreuung realisiert werden.

Auch das Gremienmanagement ist eine Teildisziplin des Kontextmanagement. Das heißt wie agiere und kommuniziere ich mit den verschiedenen Stakeholdern wie Geschäftsleitung, Vorstand, Sozialpartner, HR intern oder Businessrunden. Jeder Stakeholder hat seine eigenen Bedürfnisse, Gründe und Art und Weise mit HR-Themen umzugehen. Eine zielgruppen- bzw. gremienspezifische Kommunikation über Business Partner sicherstellen gehört zu den Disziplinen von HR als Business Driver.

Die Informations- und Kommunikationsleistungen von HRD sind ausbaubar, da dies bislang keine typische Kernaufgabe ist, aber erfolgskritische Relevanz hat. Hier gilt es Transparenz über den HRD-Bereich herzustellen, aber auch HRD-Erfolge darzustellen. Vermehrt ist es wichtig, auf den Nutzen bzw. auf die Nutzenstiftung von HR-Produkten zu fokussieren.

Steigerbar ist auch die Innovationsfähigkeit der Competence Center als Think Tank. Durch eine stärkere Verzahnung von Forschung bzw. Lehre mit der Praxis können HR-Innovationen in Form von neuen Konzepten oder wirksameren Instrumenten schneller den operativen Geschäftseinheiten zur Verfügung gestellt werden.

Der Bereich PE/OE und Change Management muss stärker noch als bisher in der Lage sein innovative Produkt zu entwickeln unter anderen durch den Ausbau der Schnittstelle zu Wissenschaft und sich stärker die Erfahrungen und Forschungsergebnisse bei der Produktentwicklung zu nutze machen.

Zusammenspiel Business Partner und Competence Center HRD

An der Schnittstelle zwischen beiden Funktionen werden zukünftig 4 Themen an Bedeutung zu nehmen:

- Feedbackprozess BP und CoE HRD
- Regelmäßiger Austausch PE und OE
- Zusammenspiel BP und CoE HRD
- Proaktive Vorabinbindung CoE HRD

Die eindeutige Funktionswahrnehmung der HR-Mitarbeiter innerhalb des Business Partner Modells ist der entscheidend Schlüssel für den HR-Erfolg. Ein regelmäßiger Austausch und Abgleich über Ziele, Maßnahmen, Ergebnisse und Auswertungen aus beiden Bereichen PE und OE fördert eine engere Verzahnung aller Entwicklungsmaßnahmen. Sowohl auf der Ebene der Einzelmaßnahmen als auch auf organisatorischer Ebene.

Eine regelmäßige und intensive Zusammenarbeit zwischen Business Partner und Competence Center HRD ist ausschlaggebend für den Erfolg der gesamten HR-Organisation. Eine kritische Prüfung und das Feedback einschließlich der Weitergabe von Kundeneinschätzungen über alle Produkten, Instrumenten oder Konzepte sind unabdingbare Leistungen der Business Partner zur Qualitätssteigerung an das Competence Center HRD.

Einen effizienten Know how Transfer von den Business Partnern in den PE/OE Bereich hinein bieten regelmäßige Kundenworkshops. Dort vermitteln die Business Partner den Competence Center HRD Mitarbeiter die aktuellen Geschäftsthemen und „Schmerzpunkte“ der jeweiligen Geschäftseinheiten.

In dem Moment wo operativen Geschäftseinheiten dem Business Partner einen Auftrag erteilen, ist HR automatisch in der passiven Rolle. Das heißt der Business Partner kann nur reagieren. Um als proaktiver und strategischer Geschäftspartner aufzutreten muss der Business Partner sich in dem Moment einschalten, zu dem das Geschäft an einer Fragestellung anfängt zu arbeiten. Er muss arbeitet aktiv beraten bzw. Lösungsmöglichkeiten vorschlagen und das CoE HRD zur richtigen Zeit einbinden.

Lösungsansätze

Bei beiden Funktionen des Business Partner Modells wird die Umsetzung der aufgezählten Themen zu einer stärkeren HR-Performance führen.

Business Partner

- HR-Kundenmangement – Gestaltung von Beziehungen

Competence Center HRD

- Geschäftskompetenz Competence Center HRD

Business Partner

Der Autor hält es aufgrund seines vertrieblichen Hintergrundes für sinnvoll, einen Transfer von Instrumenten und bewährten Vorgehensweisen aus der Vertriebsfunktion, z.B. aus dem Key Account Management für die Arbeit der Business Partner vorzunehmen.

Zukünftig wird ein systematisches Kundenmanagement zwischen den operativen Geschäftseinheiten und dem Business Partnering erforderlich. Es gilt

- einer gemeinsamen Jahreszielentwicklung und –umsetzung (Contracting) zu entwickeln
- einem verbindliches Kontraktmanagement zu vereinbaren
- konkret vereinbarten Service Level Agreements zu verhandeln
- einem gesteuerten Auftragsmanagement (Projektsteckbrief, Auftragsfreigabe) zu folgen
- einer regelmäßigen Quartals- Rück- und Vorschau vorzunehmen.

Mit solchen Maßnahmen kann die Qualität der Business Partner Arbeit und darauf aufbauend die Arbeit der Competence Center of Expertise und Shared Services Centern deutlich verbessert werden.

Vor allem ein Contracting zwischen BP und dem CoE HRD mit

- Klaren Ziel- und Auftragsklärungen
- Jahresvereinbarungen, Schwerpunktthemen
- Einer situativen Jahresplanung
- Projektsteckbriefe
- Konkreten Leistungsvereinbarungen

hilft die Zusammenarbeit und die HR-Performance insgesamt zu verbessern.

Competence Center HRD

Das CoE HRD ist je nach Kontaktszenario (siehe Seite 8) in unterschiedlicher Intensität in die Arbeit mit dem Kunden eingebunden. Manchmal genügt eine Weitergabe der Informationen durch den Business Partner. Häufig genügt es allerdings nicht, anhand weitergegebener Informationen ein Produkt oder Instrument zu konzipieren. In bestimmten Situationen besteht seitens des Competence Centers HRD die Notwendigkeit, direkt mit dem Kunden (Linienfunktion) bestimmte Themen zu klären oder abzustimmen. Zum Beispiel wenn seitens der Business Partner zu wenig Business-Informationen für praxistaugliche Konzepte fließen. Dann liegt es in der Verantwortung des Competence Centers HRD in solchen Fällen zumindest eine gemeinsame Kundenberatung mit der Linienfunktion bei den Business Partnern aktiv einzufordern oder den Business Partner mit einem Klärungsauftrag loszuschicken.

Nicht vernachlässigen ist die Tatsache, dass auch Geschäftserfahrungswissen bei Mitarbeitern versickert bzw. veraltet. Hier ist es Aufgabe der Führungskräfte in einem Bereich PE/OE und Change Management, die HR-Mitarbeiter beim Aufbau bzw. Erhalt der erforderlichen Geschäftskompetenz zu unterstützen.

Bei der Einstellung von Mitarbeitern ist es für Führungskräfte entscheidend zu schauen, wo kommt der Mitarbeiter HRD her und wie viel Geschäftskompetenz bringt er mit? War er viele Jahre schon bei HR oder kommt er aus einer anderen Geschäftseinheit. Führungskräfte müssen regelmäßig abgleichen, wie viel Geschäftserfahrung ihre Mitarbeiter haben bzw. benötigen.

Dementsprechend sind dafür erforderliche Maßnahmen, wie z.B. ein ¼ jähriger Praxiseinsatz im Geschäft, Job Rotation oder ein Zwischenkarriereschritt als temporärer Trainer auf Zeit einzuleiten. Generell sollten nach maximal drei Jahren sollten Mitarbeiter des CoE HRD deshalb für einen gewissen Zeitraum in die Praxis zurück.

6. Schlussbetrachtung

Das Ziel des Transformationsprozesses ist es, dass die Business Partner und die Competence Center klar sind in ihren Funktionen, wissen was ihre Aufgaben sind, und wann die Verantwortung des Anderen beginnt. Wenn sich die HR-Mitarbeiter als Partner für einen gemeinsamen Prozess verstehen ist ein großer Teil des Veränderungsmanagements gelungen. Das Business Partner Modell funktioniert dann, wenn alle drei Funktionen nahtlos in einander greifen. Dies wird einerseits sichergestellt, dadurch dass die Funktionen sauber und überschneidungsfrei beschrieben sind und so implementiert wurden, dass die HR-Mitarbeiter sie wirklich leben. Nach der erfolgreichen Implementierung der Funktionen liegt es an der Persönlichkeit des einzelnen HR-Mitarbeiters und der Unterstützung durch seine Führungskraft, wie er seine Rolle für eine optimale HR-Performance ausgestaltet.

HR liefert mit Hilfe des Business Partner Modells dann Wertschöpfung, wenn Business Partner und Competence Center HRD sich als unternehmerisch agierende Einheiten begreifen, als Lieferant von Wertschöpfungsbeiträgen. Jeder Mitarbeiter in HR hat Klarheit

darüber, welchen konkreten Beitrag er zum Erfolg des Unternehmens leistet. BP und CoE HRD werden in Zukunft immer mehr an Ergebnissen und Wirkungen gemessen. Was zählt sind die Beiträge zum Wachsen, zur Sicherung und zur Entwicklung des Unternehmens. Die Führungskräfte in beiden Funktionen haben hier die Aufgabe ihre jeweilige HR-Einheit dahin zu entwickeln, einen größeren Wertbeitrag fürs Unternehmen zu erwirtschaften.

7. Führung in Human Resources

Hubert Hofmann spricht im Interview mit Dr. Ulrich Althausen, heute selbstständiger Unternehmensberater für Human Resources Management über die neue (?) alte Herausforderung Leadership im Personalbereich.



„Führung in HR – Zaubertrank der Personalfunktion?“

„Das notwendige Handeln wird sich für Führungskräfte im Bereich HR massiv verändern.“

Hubert Hofmann: Wie ist es um Führung in der Personalfunktion bestellt? Wo steht HR-Leadership heute?

Ulrich Althausen: Die Mitarbeiter in der Personalfunktion denken und handeln heute immer noch zu sehr in Aufgaben oder Maßnahmen, da und dort auch schon in Prozessen. Für HR-Führungskräfte wird es immer wichtiger, ihre Mitarbeiter zu einer ergebnisorientierten Betrachtung und Arbeitsweise zu führen. Also einen permanenten Prozess herbeizuführen, der dafür sorgt, dass die HR-Mitarbeiter wissen, was bei ihrer täglichen Arbeit herauskommen soll.

Noch zu wenig wird unter Führung im Personalbereich Dienstleistung an den Mitarbeitern verstanden. Hier ist ein tiefgreifender Paradigmenwechsel in den Grundhaltungen erforderlich.

Führungskräfte von HR müssen noch mehr zur Geltung bringen, dass sie selbst „Business Driver“ sind. Sie müssen in der Lage sein ihr Geschäft nach wertschaffender Unterstützung differenzieren zu können, um damit Vorreiter und Antreiber für eine weitere nachhaltige Unternehmensentwicklung zu sein.

Die Übersetzung und Steuerung von weichen Personalthemen in harte Zahlennachweise und Key Performance Indikatoren sehe ich daher als die große Herausforderung für Führung im Bereich HR.

Hubert Hofmann: Führung hat je nach Hierarchieebene unterschiedliche Fokussierungen. Wo werden Personalverantwortliche in HR am meisten in Führung gefordert?

Ulrich Althausen: Da sehe ich 4 große Felder. Die unterschiedlichen Einheiten des Personalbereichs müssen sich noch stärker vernetzen und enger zusammenarbeiten. Die gleichwertige Behandlung der 3 Funktionen im Business Partner Modell auszubalancieren, ist wichtig für die Leiter von HR-Organisationen.

Zusätzlich haben aber auch die verantwortlichen Führungskräfte in den einzelnen HR-Bereichen die Aufgabe, darauf zu achten, dass zwischen den Funktionen eine gute Balance in der Wichtigkeit besteht. Aufgrund seiner Schlüsselbedeutung besteht beim Business Partner als Kundenschnittstelle sehr leicht die Gefahr einer Überbewertung bzw. Einzelbetrachtung.

Die einzelnen HR-Einheiten haben natürlich vorrangig ihren Blickwinkel auf der Professionalisierung ihrer eigenen Bereiche. Zu wenig wird der Gesamtblick auf die komplette HR-Organisation gelegt. Ich sehe es als Aufgabe des Gesamtverantwortlichen in HR an, dafür zu sorgen, daß die komplette Funktion HR geschlossen gegenüber dem Geschäft auftreten. Einen besonderen Schwerpunkt sehe ich dabei in der Synchronisation aller HR-Produkte auf die Gesamtausrichtung der verabschiedeten Personalstrategie.

Permanent „das Big Picture“ im Einklang mit der Unternehmensstrategie bzw. Personalstrategie zu zeichnen, um für klare Orientierung bei den HR-Mitarbeitern zu sorgen, sehe ich als die vornehmste Führungsaufgabe des Topleaders in HR. Und das ständig, nicht nur einmal in einem Jahresprozess. Übrigens gibt das „Big Picture“ den Mitarbeitern in HR Orientierung, Sicherheit und Transparenz in das eigene Wirken – und das ist in Zeiten steigender Komplexität, sprich Abhängigkeiten von Instrumenten untereinander, externen Entwicklungen wie Demografie, Wandel in den HR Funktionen etc. von enormer Bedeutung. In gewisser Weise ist diese strategische Denke die gesunde Reduktion von Komplexität auf ein machbares, Transparenz schaffendes Maß und mithin bestes Leadership.

Hubert Hofmann: Welche Herausforderungen kommen auf zukünftige Führungskräfte mit der veränderten Rolle von HR als strategischer Partner und Business Driver zu?

Ulrich Althausen: HR-Führungskräfte von morgen müssen Multiperspektivität beherrschen und managen. Zum Beispiel die gleichzeitige Bearbeitung von operativer als auch strategischer Personalarbeit oder die Abhängigkeit langfristig wirkender Personalinstrumente und erst später eintretenden betriebswirtschaftlichen Erfolg. Das bedeutet auf unterschiedlichen Perspektiven und verschiedenen Ebenen gleichzeitig unterwegs zu sein. Die Fähigkeit sofort in die Perspektive der jeweiligen Situation hineinspringen zu können und die Herausforderung gleichzeitig auf verschiedenen Ebenen agieren zu können.

Vermeintliche Widersprüche oder parallel nebeneinander existierende Spannungsfelder den eigenen Mitarbeitern transparent zu machen und sie gemeinsam mit aufzugreifen, gehört zu den neueren Herausforderungen

an die HR-Führung Dazu zähle ich auch, den Mitarbeitern die Notwendigkeit und Nützlichkeit vorhandener Spannungsfelder und Polaritäten im Arbeitsalltag zu vermitteln. Die Mitarbeiter dabei zu unterstützen und zu begleiten den Paradigmenwechsel vom „entweder oder“ bzw. „wenn dann“ hinzu einem „sowohl als auch“ zu vollziehen, also Multioptionalität zu leben, sichert eine integrierte Personalarbeit.

Hubert Hofmann: Welche Aufgaben der Personalführung werden in Zukunft stärker in den Mittelpunkt rücken?

Ulrich Althausen: Die Herausforderungen kurz-, mittel- und langfristige Bedarfe aus dem Business miteinander zu verknüpfen, zum Beispiel durch eine qualitative Personalplanung. Eine weitere wichtige Aufgabe von HR-Führungskräften ist es, Best Practice Lösungen zu erkennen und im Unternehmen umzusetzen, um weitere Impulse für eine bessere Wertschöpfung durch HR zu erreichen.

Noch mehr müssen Führungskräfte zukünftig im Personalbereich das eigene Anliegen bzw. Thema in den Nutzen für den jeweiligen Stakeholder übersetzen, also gezieltes Stakeholdermanagement betreiben.

Hubert Hofmann: Was zeichnet eine gute Führungskraft in HR aus?

Ulrich Althausen: Bestimmte Positionen zum Wohle des Unternehmens auch gegen Widerstand vertreten, verteidigen und auch bei starkem Wind von vorn stehen zu bleiben, zeichnet gute HR-Führungskräfte aus. Seine eigene Meinung mit Courage zu vertreten auch gegen Widerstände. Eine nachhaltige Hartnäckigkeit in Themen ist eine vielfach unterschätzte, geforderte Führungskompetenz. Selbstgestaltung den Mitarbeitern zu ermöglichen und dies zu fördern, sind wichtige Fähigkeiten der Führungskräfte. Zum Beispiel die Frage, inwiefern HR dazu beiträgt, dass eine Organisation es zulässt, dass neue Themen von Mitarbeitern nach „oben“ kommen und vom Management gehört werden.

Klares, authentisches Auftreten von Personalern hat für mich eine besondere Bedeutung. Es ist eine Banalität: HR sorgt dafür, dass die Belegschaft motiviert ist und gute Leistung bringt. Deshalb müssen vor allem HR-Führungskräfte hier den Anspruch haben, besser als alle anderen Funktionen und Bereiche Vorbild im Unternehmen zu sein. Nur dann werden auch die selbst initiierten motivationsfördernden und leistungssteigernden OE-, PE-, FKE-Maßnahmen und Programme im Geschäft umgesetzt. Letztlich eine professionelle Banalität, aber die Wahrheit.

Hubert Hofmann: Was sollte bei der Entwicklung von Führungskräften für HR stärker berücksichtigt werden?

Ulrich Althausen: Insgesamt betrachtet, wird es immer schwieriger HR-Leadership zu entwickeln, da einmal in vielen Firmen durch HR-Outsourcing Lernstationen weggefallen sind, die Spezialisierung ihren Preis fordert, letztlich die Durchlässigkeit der HR-Bereiche geringer zu werden scheint. Nicht zu denken an den temporären Entwicklungssprung eines Personalers in eine Businessfunktion wie Marketing oder Vertrieb. Das wird selten, zu selten realisiert, meist wohl weil die geplante Rückkehrmöglichkeit in HR fehlt.

Ein weiterer Entwicklungsschritt wäre sicherlich, möglichst Erfahrungen in allen 3 Funktionen des Business Partner Modells zu gewinnen. Dazu müsste aber eine konkrete Karriereplanung über einen längeren Zeitraum von 3-5 Jahren gemacht werden. Solche langfristigen Zeithorizonte sind in den Zeiten des heutigen Wandels schwer planbar. Dadurch steigt die Gefahr des Experten in der Box bzw. im Laufbahntunnel, nicht selten bleiben talentierte HR Manager in solch einem HR-Silo stecken.

Zur Weiterentwicklung von HR-Leadership gehört selbstverständlich die Reflexion der eigenen Person und Wirksamkeit. Das heißt, sich selbst in Frage stellen zu können, das Lernen durch Konfrontation, aufnehmen von Impulsen von außen. Das geht natürlich leichter, wenn auch die HR Funktion und HR Talente in ihrer Profession als Überzeugungstäter gefördert werden.

Hubert Hofmann: Welche drei Kernpunkte sind ausschlaggebend für zukünftige HR-Führungskräfte?

Ulrich Althausen: Erstens nicht im eigenen Saft schmoren, sondern sich mit neuen theoretischen Ansätze aus der Wissenschaft regelmäßig auseinanderzusetzen, diese dann als HR-Innovationen im Unternehmen integrieren und deren Praxistauglichkeit sicherzustellen. Wachsamsein gegenüber Entwicklungen, gezielt Kongresse besuchen, mal wieder Bücher lesen.

Zweitens müssen sie schnell und gut in ganz unterschiedlichen Aufgaben eintauchen können, also Multifunktionalität beweisen. Durch bessere Führungsarbeit stärker dafür sorgen, dass die Persönlichkeit und die Besonderheiten jedes einzelnen Mitarbeiters fürs Unternehmen nutzbar gemacht werden.

Drittens als HR-Manager mit guter „Menschenarbeit“, nicht nur Stäbe und Topmanagement und die Mitarbeiter erreichen, sondern wertschöpfend, sichtbar Wirkung erzielen, darauf aus sein, einen eigenen Beitrag für die wirtschaftliche Entwicklung des Unternehmens zu liefern, darauf bedacht sein, Personal als eine zentrale unternehmerische Funktion zu verankern.

Hubert Hofmann: Vielen Dank für das Gespräch!

Zur Person von Dr. Ulrich Althausen:

Dr. Ulrich Althausen bringt seit 25 Jahren seine kreative Unruhe in den unternehmerischen Tanz von Kultur, Struktur, Prozess und Effizienz ein. Seit 2002 ist er selbständiger Unternehmensberater in Kooperation mit Beraternetzwerken im Bereich Human Resources Management, Change- und Integrationsmanagement.

1998 und 2002 Mitglied der Geschäftsleitung TowersPerrin Deutschland,

1992 bis 1998 Senior Manager KPMG Consulting GmbH,

Verschiedenen leitenden Funktionen z.B:

Schefenacker Gruppe (Head of Global Human Resources & Integrationmanagement)

SICK AG (Head of Corporate Human and Organizational Development).

Frankfurter Allianz (Leiter des Betrieblichen Bildungswesens)

Promotion Lehrstuhl für Organisation der Universität Mannheim

Studium Mannheim Betriebswirtschaftslehre mit den Schwerpunkten Organisation/

Regelmäßig referiert und veröffentlicht er zu Personal-Themen sowie zu Organisations- und Personalentwicklung (z. B. in der monatlichen Kolumne „Denkfabrik“ des PersonalMagazins), ist im Human Capital Club sowie in der Initiative „Selbst-GmbH“ engagiert und Lehrbeauftragter an der Fachhochschule Wiesbaden.

Dr. Ulrich Althausen , hr.quadrat, Mail: althausen@hrquadrat.de

Kurzlebenslauf Hubert Hofmann



Hubert Hofmann

ich verstehe mich als unabhängiger Berater für Zusammenhänge mit interdisziplinärer Arbeitsweise. Geboren 1970, Studium der Betriebs- und Führungspädagogik in Landau/Pfalz mit dem Schwerpunkt Interkulturelles Personalmanagement. Nach meinem ersten beruflichen Schritt im Privatkunden- und Geschäftskundenvertrieb wechselte ich als Personalentwickler ins Vertriebstraining der Telekom. Ich habe mehrere Trainer- und Beraterausbildungen. Danach war ich bei dem Weiterbildungsinstitut Telekom Training die letzten 3 Jahre als Leiter für ein Entwicklungs- und Beratungsteam für PE/OE-Maßnahmen und Programme verantwortlich.

Mein Interesse gilt allem was sich in und um Unternehmen verändert, neu und anders ist und auf Organisationen wirkt, um Performance zu erzeugen. Dabei gehört das Implantieren von Trends und neuen Anforderungen genauso dazu, wie die Messung von Leistungen und Veränderungen. Aufgrund meiner zahlreichen Erfahrungen als Trainer, Moderator und Berater in der Telekom und in anderen Unternehmen gilt meine besondere Aufmerksamkeit der wachsende Bedeutung der Qualität des zu erbringenden Wertschöpfungsbeitrags von HR.

Heute arbeite ich im Bereich Human Resources Development eines großen deutschen Unternehmens. Meine jetzigen Arbeitsschwerpunkte sind HR-Transformation, HR-Karriere, Mitarbeiterbefragungen und HR-Futuremanagement.

Kontakt: Mobil: 0170 - 480 18 10, Email: Hofmann.Hubert@t-online.de

8.Literaturverzeichnis

- Peter Friedrichs/Ulrich Althausen „Personalentwicklung in der Globalisierung“, Luchterhand, 2001, Köln
- Marcel Oertig „Neue Geschäftsmodelle für das Personalmanagement“, Luchterhand, 2007, Köln
- Thomas Sattelberger „Wissenskapitalisten oder Söldner“, Gabler Verlag, 1999, Wiesbaden
- Thomas Sattelberger „Human Resources Management im Umbruch“, Gabler Verlag, 1999, Wiesbaden
- Peters/Waterman „SpitzenUnternehmen“, Moderne Industrie, 2003, Landsberg/Lech
- Imke Keicher „Sie bewegt sich doch! Neue Chancen und Spielregeln für die Arbeitswelt von morgen“, Orell Fuessli, 2008, Zürich
- Chester Barnard „The Functions of the Executives“, Harvard University Press, 1971, Cambridge Massachusetts
- David Ulrich „Human Resources Champion“, Harvard Business press, 1996, Cambridge Massachusetts
- Martin Claßen, Dieter Kern „Studie HR Business Partner“, Gap Gemini, 2006, Berlin

9.Stichwortverzeichnis

- | | |
|---------------------------|--------------|
| - Business Partner Modell | Seite 3 ff. |
| - Spannungsfelder | Seite 5 ff. |
| - Erwartungskklärung | Seite 7 ff. |
| - Competence Center | Seite 10 ff. |
| - Business Partner | Seite 12 ff. |
| - Produktmanagement | Seite 14 ff. |
| - Beratungsqualität | Seite 15 ff. |
| - Auftragsklärung | Seite 15 ff. |
| - Professionshintergrund | Seite 17 ff. |
| - Contracting | Seite 21 ff. |
| - HR-Leadership | Seite 22 ff. |