



Baumgartner & Partner Kompetenzprofil

HR BUSINESS PARTNER IM FOKUS

HR Strategy

HR Operational
Excellence

Talent & Performance
Management

Compensation
Management

Benchmarking

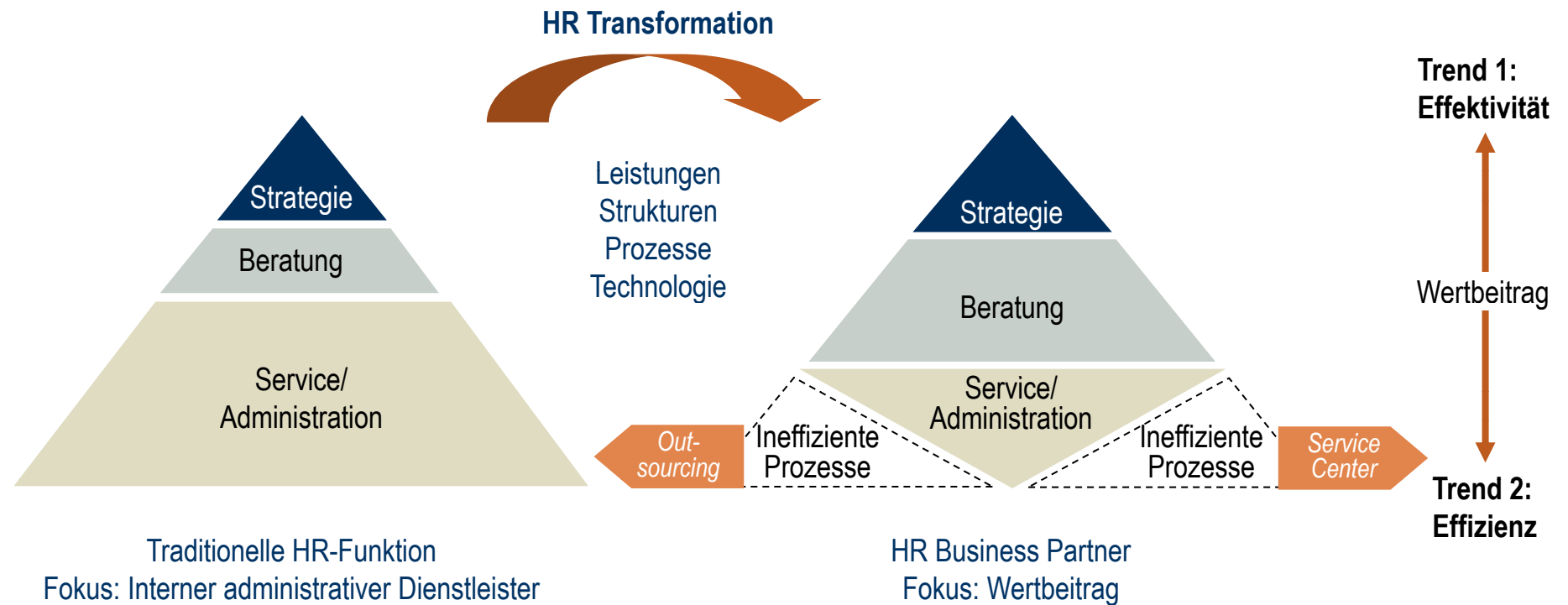
Trends in der HR Business Partner Organisation: Fokussierung

Effektivität + Effizienz = HR Excellence. Diese Gleichung beschreibt die Zielvorstellung nahezu aller großen HR-Organisationen. Sie alle durchlaufen eine "HR Transformation". Und die große Mehrzahl macht die Funktion des "HR Business Partners" für den Effektivitätsteil der Gleichung verantwortlich. Das Hauptaugenmerk des Business Partners ist es dabei, die vorausschauende, pro-aktive Dienstleistung der HR-Funktion deutlich zu stärken und damit zusätzlichen Mehrwert für das Unternehmen zu stiften. Bei genauerem Hinsehen ist eine solche pro-aktive HR Business Partner Funktion jedoch schwer realisierbar. Einer der Gründe ist, dass ehemalige Personalreferenten Zeit benötigen, um in die pro-aktive neue Rolle hineinzuwachsen. Ein weiterer Grund ist, dass die operativen Geschäftseinheiten bisher eher selten eine „Partner“ HR nachfragen. Vielmehr rufen Sie nach fachlichem HR-Expertenwissen mit starker Lösungsorientierung bei dispositiven Personalentscheidungen. Und schließlich erzeugen die Schnittstellen zwischen beratenden Business Partnern zentralen Service Centern für die administrative Abwicklung der dispositiven Personalentscheidungen häufig Unmut und erfordern laufende Nachbesserungen. Am Ende finden sich nur wenige Unternehmen, die mit ihrer Business Partner Organisation uneingeschränkt zufrieden sind.

Nimmt man hier den Blickwinkel des HR-Kunden ein, scheint insbesondere ein Gedanke klar: Der Kunde ist nur bereit, für HR-Dienstleistungen zu zahlen, wenn diese ihm einen Nutzen bringen. Damit ist der Kunde nicht bereit, für HR Business Partner zu zahlen, wenn diese in Business Meetings sitzen, ohne dort einen Wertbeitrag zu leisten. Oder für unkonkrete Jour Fixes mit HR Business Partnern ohne greifbare Ergebnisse. Oder für eine unüberschaubare Vielfalt von Kontaktpersonen. Damit ruft der Kunde nach einer klar fokussierten HR Business Partner Funktion.

Bei der Betrachtung entsprechender aktueller Anstrengungen großer HR-Organisationen hat Baumgartner & Partner einen Trend zur Nachschärfung der „strategischen“ Rolle eines HR Business Partners und deren Trennung von einer „taktischen“, fachlich beratenden Aufgabe ausgemacht. Auf den nächsten Seiten sind einige Gedanken zu diesem Trend näher illustriert:

Großunternehmen transformieren die Personalarbeit für höhere Effektivität bei gleichzeitig niedrigeren Kosten.



Effektivität entsteht durch pro-aktive „HR Business Partnerschaft“.

Von ... (ohne HR Business Partnerschaft)

- „Danke für die unterschriebene Vereinbarung zum Abbau in Russland und die Liste der betroffenen Personen, ich werde die Versetzungen und Freisetzungen bearbeiten.“
- „Darf ich bitte einen Auszug aus dem Protokoll der letzten Geschäftsleitungssitzung über die künftig geplanten Rekrutierungsmaßnahmen im Werk in XY haben, damit ich schon einmal die Rekrutierung vorbereiten kann?“

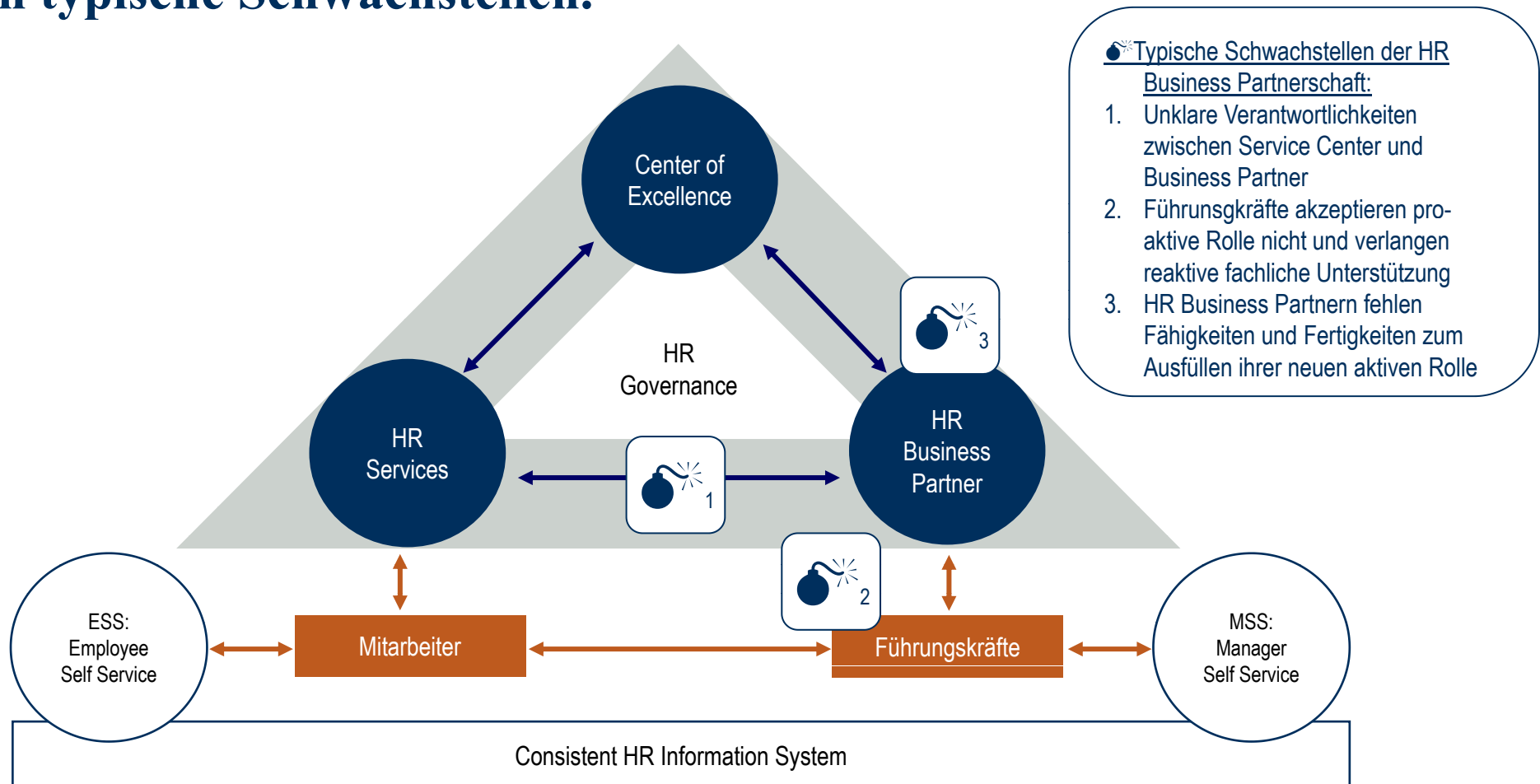
Reaktiv

Hin zu ... (mit HR Business Partnerschaft)

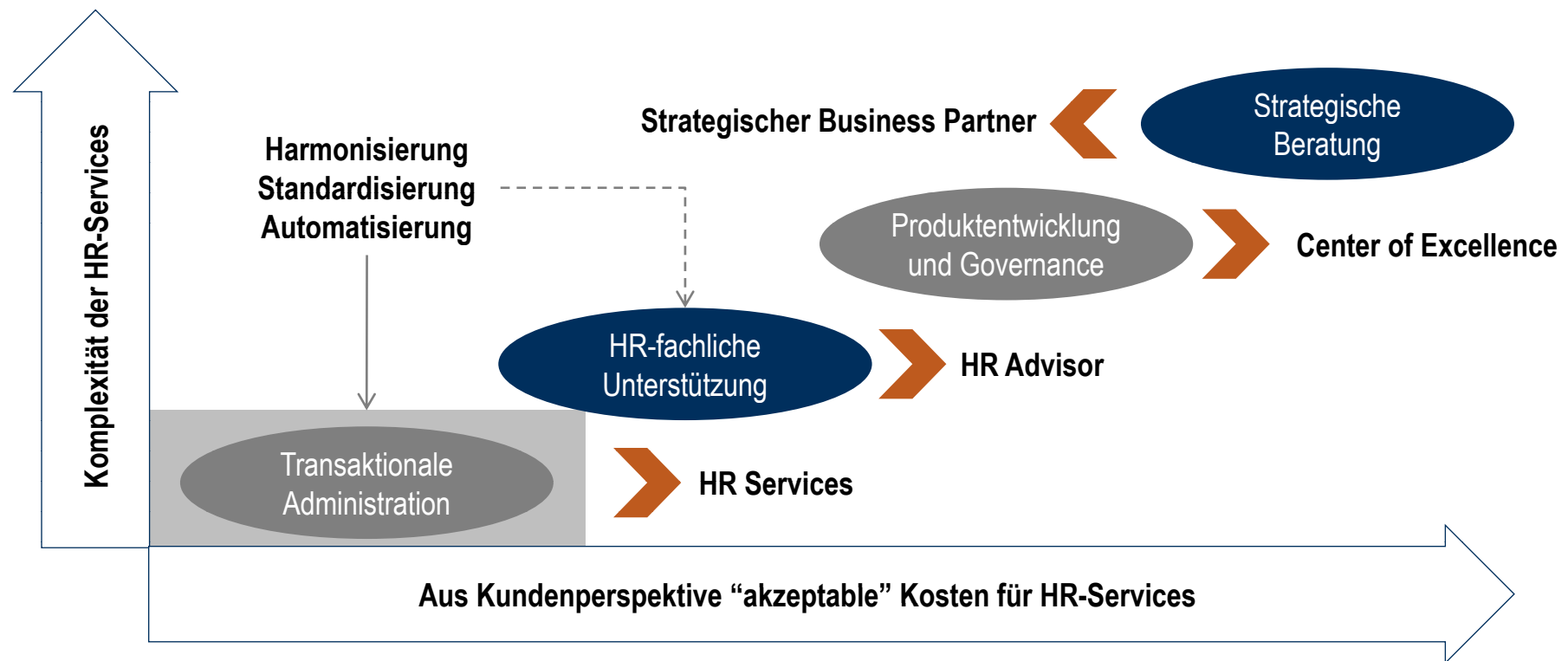
- „Ich habe gehört, dass unser Joint Venture in Russland Not leidet und mit dem Partner über einen Abbau gesprochen werden soll. Hier ist ein Qualifizierungs- und Versetzungsvorschlag für die 10 Top-Ingenieure.“
- „Liebe Geschäftsleitungskollegen, die Ansiedlung der ABC-Entwicklung in XY bereitet eine Herausforderung beim Ingenieur-Nachwuchs. Die Teilfinanzierung eines Lehrstuhls an der dortigen Hochschule ist die wirtschaftlichste Lösung für eine nachhaltige Rekrutierung von Entwicklungsingenieuren.“

Pro-aktiv

Bei der Implementierung des “HR Business Partner Modells” zeigen sich typische Schwachstellen.



Aus Kunden- und Effizienz­sicht ist eine Trennung der strategischen Beratung von der HR-fachlichen Unterstützung notwendig.



“HR-fachliche Unterstützung” wurde als wichtiger Baustein des Business Partner Servicekatalogs identifiziert.

HR Business Partner Servicekatalog*



- ✓ Typische Aufgaben („dos und don’ts“)
- ✓ Typische zu treffende Entscheidungen
- ✓ KPI's zum Vergleich von Betreuungsquoten
- ✓ Kompetenzprofile
- ✓ Transformationsplan und Karrierepfad

Leistungen als Bindeglied zwischen Geschäftsbereichen und HR

- I. Regelmeetings etablieren
- II. Die richtigen Strukturen vorhalten
- III. Feedback kulturell entfalten
- IV. Produktentwicklung projektieren
- V. Techniken optimal einsetzen

Leistungen in Veränderungs- und Verbesserungsprozessen

- I. HR Projekte
- II. Projekte in den Geschäftsbereichen

Leistungen als erster Ansprechpartner bei Fragen der Führung

- I. Ansprache
- II. Beratungsangebot

„HR-fachliche Unterstützung“:

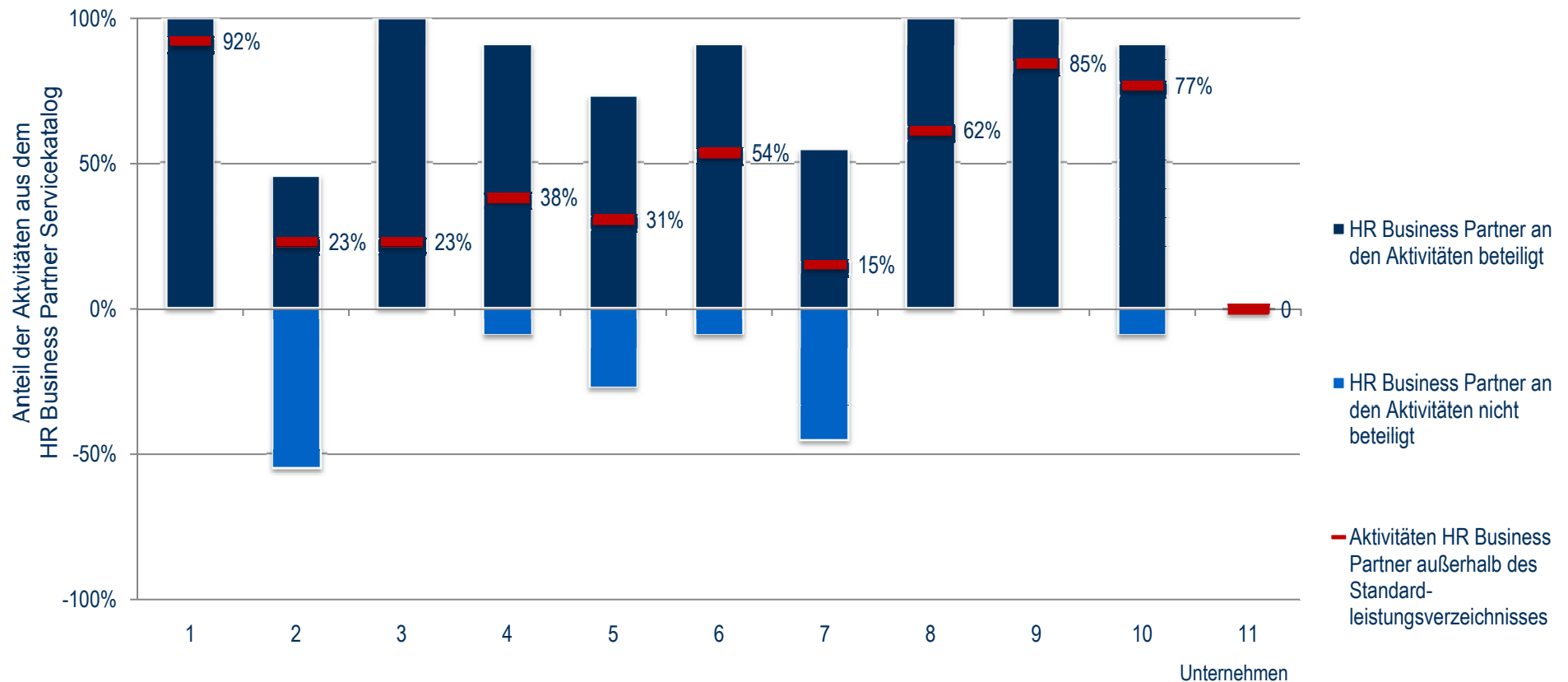
Leistungen als Experte und Prozessberater der Führungskräfte

- I. Rekrutierung
- II. Compensation & Benefits
- III. Performance Management
- IV. Talent Management
- V. Personalplanung

* Von 11 Business Partner Organisationen der “B&P Business Partner Community” entwickelt

Analyse und Optimierung der „HR-fachlichen Unterstützung“ entlang der HR-Prozesse

Aktivitäten in der Rekrutierung



Baumgartner & Partner ist eine führende HR-Managementberatung für große Organisationen.

