



Anregungen für eine zeitgemäße Aufstellung von HR auf Basis des klassischen Dreiklangs von HR Business Partner, Center of Excellence und Service Center

HR-Organisation als Maßkonfektion

HR muss in der heutigen Zeit stärker denn je einen Beitrag zum Geschäftserfolg leisten und sich als strategischer Partner des Business verstehen. Doch hat sich gerade die Art, wie Unternehmen ihr Geschäft betreiben, in den letzten Jahren rapide gewandelt. Treibende Kräfte sind dabei vor allem die Digitalisierung, komplexe Markt- und Wettbewerbsdynamiken, der Klimawandel und gestiegene Kundenanforderungen.

Die Erfolgsformel für das „New Business“ lautet: Geschwindigkeit, Beweglichkeit plus Innovationskraft. Unternehmen hinterfragen ihre Geschäftsmodelle und setzen auf strategische und operative Agilität sowie neue Wertschöpfungsmuster.

HR muss sich bewegen

Deshalb kann auch die HR Funktion nicht einer sicheren Komfortzone verbleiben, sondern muss sich bewegen, dem Geschäft zügig folgen oder ihm sogar als Vordenker zeigen, wie



Johannes Brinkkötter ist Senior Partner, Holger Jungk ist Partner, Petra Knab-Hägele ist Senior Partner und Andrea Sattelmayer ist Director bei der hkp///group.

die neuen Ufer am besten erreicht werden. Eine Kernaufgabe von HR besteht schließlich darin, in der Schnittstelle von Mensch, Organisation und Technologie Unternehmen mit zu gestalten und nach vorn zu bringen.

Der Personalbereich sollte deshalb Konzepte für eine positive Employee Experience entwickeln und überlegen, mit welchem neuen Geschäftsmodell er seinen internen Kunden Leistungen mit einem echten Mehrwert auf eine attraktive Weise bieten kann. Der Kunde ist auch für HR König!

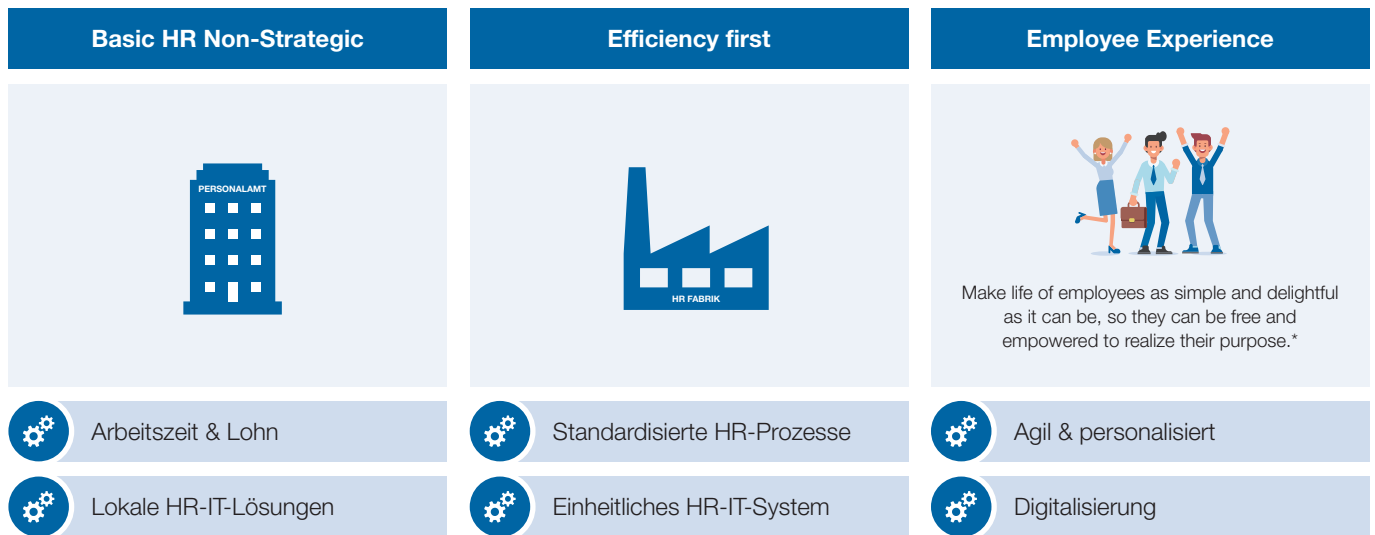


Abb. 1: Von der „Untertanenverwaltung“ zum Customer Delight (* Quelle: Unilever)

Schaut man sich die Praxis an, ist nach wie vor ein Geschäftsmodell am weitesten verbreitet, das vor über 20 Jahren entwickelt wurde. Es basiert auf den drei Rollen Business Partner, Center of Excellence und Service Center. Die Begrifflichkeiten mögen sich unterscheiden, die grundsätzlichen Rollen sind in den meisten Fällen jedoch die gleichen.

Vielfach kritisieretes Modell

Funktioniert dieses Modell noch in den aktuellen turbulenten Zeiten oder gehört es schon der Vergangenheit an? Wir meinen: Es ist unverändert aktuell – wenn es weitergedacht und konsequent auf die neuen Herausforderungen ausgerichtet wird. Und dass es einer Aktualisierung bedarf, zeigt die Kritik, der es als Ganzes oder in seinen Teilen von unterschiedlichen Seiten ausgesetzt ist:

- Geschäftsverantwortliche kritisieren, HR Business Partner würden ihre Herausforderungen nur unzureichend und dem Anspruch, strategische Begleitung und Support zu bieten, vielfach nicht gerecht.
- Die Business Partner selbst sehen sich in erster Linie mit zu viel administrativen Tätigkeiten belastet, als dass sie ihrer strategischen Verantwortung gerecht werden könnten.
- Gleichzeitig werden die Experten in den Centers of Excellence als dem Business entrückt wahrgenommen, und die Kollegen in den Service-Einheiten fühlen sich zu wenig wertgeschätzt.
- Führungskräfte klagen über praxisferne und kaum nachvollziehbare HR-Prozesse und -Instrumente, die im Elfenbeinturm der Centers of Expertise entwickelt wurden.
- Mitarbeiter wollen eine attraktive Arbeitswelt erleben; aber viele Programme und die Art und Weise, wie sie umgesetzt werden, lassen sie oft frustriert zurück.
- Und letzten Endes wirkt jede Rolle in ihrem Silo, ohne ausreichend auf die beiden anderen zu schauen und konstruktiv einen gemeinsamen Wertbeitrag im Sinne der zumeist internen Kunden von HR zu liefern.

Mehr Kundenfokus – weniger Prozessdenken

Die Herausforderungen sind also groß. Im Wesentlichen geht es darum, Geschäftsverantwortlichen, Führungskräften und Mitarbeitern einen echten Support mit einem überzeugenden Mehrwert zu bieten – und das auf eine attraktive Art und Weise, also schnell, flexibel und auf den Punkt.

Dazu muss neu gedacht werden, wie die Rollen jeweils auszugestalten sind und wie sie zusammenspielen. Die Kunden mit ihren Anforderungen und Nutzenerwartungen sind der entscheidende Orientierungspunkt, um ein bestehendes HR-Geschäftsmodell zukunftsfähig zu machen.

Der Schlüssel heißt Kundenfokus oder neudeutsch: Customer Centricity. Dieser Aspekt wird vielfach gerade von den Einheiten zu wenig beachtet, die den Support-Gedanken, also den Dienst am Kunden, in ihrem Namen tragen: Service Center.

So richtig der Ansatz ist, Effizienzgewinne durch die Standardisierung von HR-Prozessen und durch Automatisierung zu realisieren, so wichtig ist es dabei auch, die Kunden nicht aus den Augen zu verlieren. Denn operative Exzellenz realisiert sich nur im Einklang von Zeit, Geld – und Qualität.

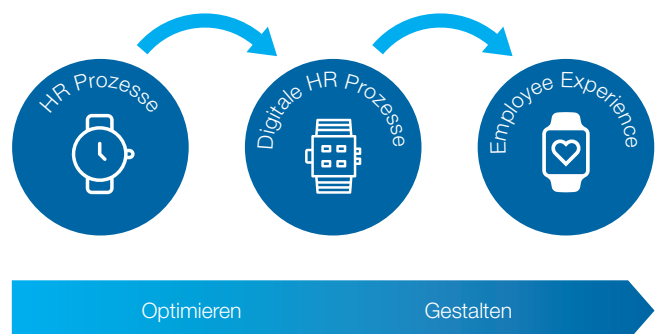


Abb. 2: Die Optimierung von Prozessen, um HR-Organisationen effizient aufzustellen, muss Hand in Hand mit der Gestaltung von Prozessen für positive Mitarbeitererlebnisse gehen

Und Qualität zeigt sich vor allem im Auge des Betrachters, also etwa des Mitarbeiters, der einen Urlaubsantrag stellen will, oder der Führungskraft, die zum Beispiel die Beförderung einer Mitarbeiterin auf den Weg bringen möchte.

Service Center: Die Kunden im Blick

Doch mit der Qualität hapert es eben oft. Die Kunden von HR sehen sich als letztes Glied automatisierter Prozesse – und hier fühlen sie sich oft allein gelassen. Jede Beförderung zum Beispiel ist mit personalwirtschaftlichen und auch arbeitsrechtlichen Fragen verbunden. „Dann schau doch in unser Prozesshandbuch“, wird hier der ratlosen Führungskraft zugerufen. Aber nur die wenigsten möchten sich für einen Beförderungsantrag durch ein dickes Kompendium quälen. Auch sind Führungskräften nicht selten mit vielen Manager Self Services schlicht überfordert. Deshalb wird der Antrag eben einfach online gestellt – wird schon schiefgehen; und genau das passiert dann auch oft. Fragen bleiben offen, das Service Center hakt nach, die Führungskraft reagiert, aber es passt noch immer nichts ...

Ein auf dem Papier hocheffizienter Prozess wird durch ein Kommunikations-Pingpong konterkariert. Warum Führungskräften nicht gleich einen Kanal anbieten, über den sie erst einmal schildern können, worum es ihnen geht? Dann könnte im Service Center die jeweilige Frage an einen kundigen Ansprechpartner weitergeleitet und ein zeitnaher Follow-up-Termin mit der Führungskraft vereinbart werden, um alle wesentlichen Punkte in einem fokussierten Telefonat abzuklären, bevor der Prozess angetoßen wird.

Zeit, Geld und Qualität könnten so miteinander in Einklang gebracht werden. Und der Kunde ist zufrieden. Allgemein lautet die Devise: Nicht die Automatisierung zum Selbstzweck machen, sondern die Prozesse vom Kunden her denken. Die Customer Experience zählt!

Unter dem Strich ist ein kundenzentriertes Vorgehen auch deutlich effizienter als ein Hin und Her zwischen Kunden und Service Centern. Zudem kann der Kanal, über den Anfragen geroutet werden, auch ein digitaler „Ansprechpartner“ sein, der hocheffizient seinen Job macht.

”

Die Kommunikation eines klaren Leistungsversprechens trägt dazu bei, Führungskräfte von der Rolle der HR Business Partner zu überzeugen und deren Akzeptanz innerhalb des Unternehmens zu steigern.

“

Johannes Brinkkötter, Senior Partner hkp/// group

Service Center sind entscheidend für den reibungslosen Ablauf einer Personalorganisation. Ihre Bedeutung für die Wahrnehmung der HR-Funktion kann nicht überschätzt werden. Dies gilt auch für weniger komplexe Prozesse, die ohne vorgeschaltete Beratung auskommen. Doch um dieser Bedeutung gerecht zu werden, müssen sie den Service-Gedanken, die kundenzentrierte Dienstleistung bzw. die Customer Experience in den Mittelpunkt stellen.

Dann können sie auch einen wesentlichen Beitrag dazu leisten, dass die Angebote von HR als attraktive Lösungen erlebt werden. Das wiederum zahlt kräftig auf die Arbeitgebermarke ein. Ein guter Service, das weiß jeder Sales-Profi, ist immer auch wirkungsvolle Markenarbeit.

Im Elfenbeinturm: das Center of Excellence

Zu weit weg vom Kunden – dieser Vorwurf trifft auch die Experten in den Centers of Excellence. Und das auch oft zu Recht, nämlich dann, wenn sie in ihrem Silo ohne ausreichend Kontakt und Praxisbezug an Policies und Programmen tüfteln.

Grundsätzlich wollen auch Center of Excellence nur das Beste, und ihre fachliche Expertise ist in der Regel sehr gut. Doch am Ende drücken sie Kunden oft ein Produkt in die Hand, mit dem diese wenig anfangen können, dessen Sinn sie nicht verstehen oder das, wegen einer langen Entwicklungszeit, in der agilen Welt vielleicht schon überholt ist.

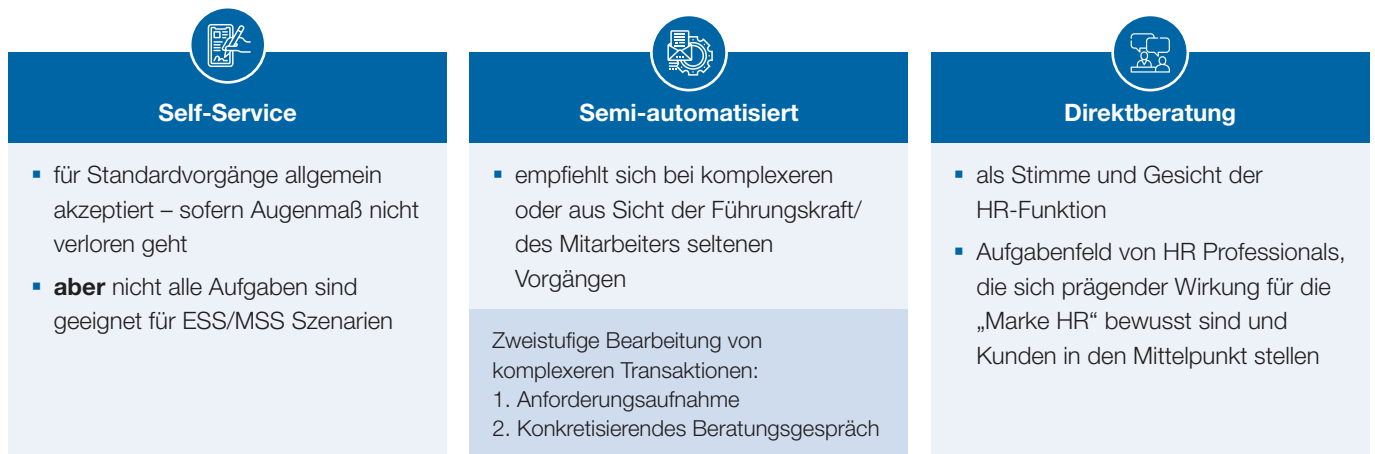


Abb. 3: Effizienz und Kosten sind weiterhin im Fokus – aber der Kunde rückt in den Mittelpunkt

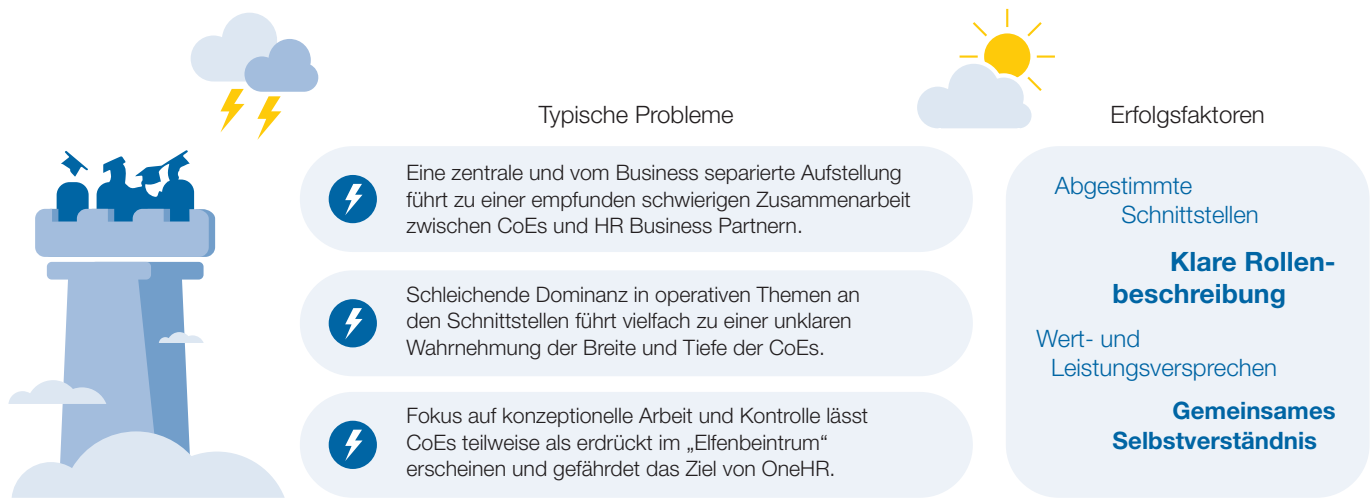


Abb. 4: Die Bündelung von Expertise hat sich bewährt, aber dabei gibt es neben typischen Problemen auch zentrale Faktoren für erfolgreiche CoEs

Also, raus aus dem Elfenbeinturm und ran an die Kunden! Wenn zum Beispiel ein neues Vergütungssystem für den Vertrieb entwickelt werden soll, dann gehören die Sales-Verantwortlichen von Anfang an mit an den Tisch. Jedes Vergütungssystem sollte auf die strategischen und operativen Herausforderungen derjenigen zugeschnitten sein, für die es gedacht ist.

Am Anfang stehen deshalb viele Fragen an das Business:

- Was erwarten Eure Kunden?
- Welche Ziele müsst Ihr auf welche Weise erreichen?
- Sind Euch gute Mitarbeiter wegen Vergütungsaspekten schon abgesprungen?
- Welche guten und schlechten Erfahrungen habt Ihr mit dem bisherigen System gemacht?
- Welche Best-Practises haben sich im Markt und bei Wettbewerbern etabliert?

Viele weitere Fragen ließen sich anschließen, die klären helfen, was das Vergütungssystem aus Sicht der Betroffenen leisten soll. Und viele dieser Fragen können eben nur die Betroffenen selbst beantworten.

Struktur und Freiraum gehören zusammen

Werden die Kunden von Anfang an in die Entwicklungsarbeit eingebunden, tritt an die Stelle des Elfenbeinturms die gemeinsame Werkstatt. Hier können dann zusammen erste Prototypen entworfen werden, die Schritt für Schritt in engen Feedbackschleifen weiter ausgestaltet und in einem abgesteckten Bereich getestet werden. Die gesammelten Erfahrungen gehen in die Entwicklung ein – und wenn alle den Daumen heben, steht einem umfassenden Rollout nichts im Wege.

Doch auch danach heißt es: im Dialog bleiben, schauen, was gut oder schlecht läuft, versuchen, immer besser zu werden und die Programme auch an neue Gegebenheiten und Herausforderungen anzupassen. Wenn sich viel bewegt, müssen auch die Programme in Bewegung bleiben.

Doch alle Programme brauchen auch eine gemeinsame Stoßrichtung, die sich aus den strategischen Zielen und Werten und der generellen Personalpolitik eines Unternehmens ergibt. Gefragt sind ein verbindendes Framework, klare Leitlinien und gewisse Freiräume zur Anpassung an die spezifischen Anforderungen der jeweiligen Zielgruppe. Dabei sind die Experten in den Centers of Expertise gefordert, im Dialog mit ihren Kunden das Gemeinsame und das Besondere in Einklang zu bringen.

Local Compliance HR – Freiheitsgrad des lokalen HR Managements

- HR als reine standortbezogene Funktion; lokale HR-Funktionen agieren selbstständig
- Gestaltung von HR-Initiativen und -Produkten entlang lokaler Bedürfnisse

Kein unternehmenseinheitlicher Rahmen

Strategic Support HR – Steuerungsanspruch der zentralen HR Funktion

- HR als unternehmensweite Funktion für das gesamte Unternehmen, die einheitliche Standards und Richtlinien definiert.
- Standortspezifische Ausprägungen in einem definierten Rahmen möglich

Definierter unternehmenseinheitlicher Rahmen

Abb. 5: Eine eindeutige Definition der Governance ist Ausgangspunkt für eine konsistente Positionierung der HR-Funktion in Unternehmen

Hier ist eine intensive Kommunikation und Überzeugungsarbeit gefragt. Die Experten müssen ihren Kunden nicht nur zuhören, sondern ihnen auch die unternehmensweiten strategischen Anforderungen transparent machen. Kundenzentrierung bedeutet nicht, alles zu tun, was die Kunden wollen, sondern ihren Wünschen mit Blick auf das große Ganze so gut es geht und soweit es sinnvoll ist zu entsprechen.

Gute Business Partner sind generalistische Key-Account-Manager

In Sachen Überzeugungsarbeit und kommunikatives Geschick ist eine Rolle besonders gefordert: die der Business Partner. Diese müssen zum einen die Interessen ihrer Kunden, also der Geschäftsverantwortlichen, im HR-Bereich durchsetzen, auch wenn dies Zeit, Geld und Kraft kostet. Wenn ein Geschäftsbereich für eine Innovationsstrategie neue Mitarbeiter benötigt, dann muss eine Recruiting-Offensive konzipiert und realisiert werden.

Zum anderen sind die HR Business Partner gefordert, die Perspektive von HR ihren Kunden zu vermitteln. Dazu gehört es, generelle HR-strategische Linien verbindlich einzubringen – oder auch Business-Pläne aus HR-Sicht zu challengen: Die seitens des Geschäfts gewünschte Recruiting-Offensive ist notwendig, aber sie muss in das übergreifende Employer Branding eingebettet sein und mit den gegebenen Ressourcen gestemmt werden können.

So mancher Business Partner läuft hier Gefahr, seine moderierende Funktion aus den Augen zu verlieren. Die einen sehen sich primär als HR-Gesandte und versuchen als Governance- und Policy-Sheriffs, ihren Kunden das „HR-Gesetz“ vorzuschreiben; sie werden kaum Gehör finden.

Die anderen setzen alles daran, verbindliche HR-Vorgaben zu ignorieren und ihren Ansprechpartnern Schlupflöcher zu öffnen. Dabei werden leider oft die beiden anderen Rollen in ein schlechtes Licht gerückt: „Ich, Euer Business Partner, verstehe Euch; die Kollegen in den anderen HR-Einheiten wissen ohnehin nicht, was Sache ist.“

Die Reputation der HR-Business Partner bleibt dann genauso auf der Strecke wie die Reputation der gesamten HR-Funktion. HR fehlt dann jede Durchsetzungskraft, was unter dem Strich dem Unternehmen schadet.

Die Business Partner sollten sich hier als Key-Account-Manager verstehen, die Kundenwünsche und HR-Interessen miteinander in Einklang bringen. Schließlich haben sie auch Verantwortung für die gesamte Lieferkette und die Qualität der HR-Produkte und -Lösungen. Hier liegt auch der Schlüssel für die HR-Funktion als Einheit: Ein Business Partner muss sich für das gesamte Team einsetzen und vor jedem Kunden überzeugt die Haltung vertreten: „Diese erstklassigen Kollegen helfen uns, gemeinsam erfolgreich zu sein.“

Und jeder Business Partner ist auch dringend auf die anderen HR-Rollen angewiesen. Dazu gehört, dass er sich selbst als Generalist auf beratende strategische Aufgaben konzentriert und die originär konzeptionellen und administrativen Aufgaben an anderer Stelle durchgeführt werden. Die Kommunikation eines klaren Leistungsversprechens trägt dazu bei, Führungskräfte von der Rolle HR-Business-Partners zu überzeugen und die Akzeptanz innerhalb des Unternehmens zu steigern.

Keine Position für Berufseinsteiger

Erst im Teampay mit den anderen HR-Rollen gewinnt ein Business Partner den Freiraum, um die wichtigen Fragen aus Sicht seiner Kunden mit Weitblick anzugehen: Wie viele Mitarbeiter mit welchen Kompetenzen werden gebraucht? Wie lassen sich erfolgskritische Mitarbeiter gewinnen und binden und ihr Engagement steigern? Wie können Performance und Vergütung so im Einklang gesteuert werden, dass Ziele effektiv und effizient erreicht werden können?

Ein Business Partner muss dazu die unternehmerischen Herausforderungen seiner Kunden verstehen, also auch in Strategien, Business-Plänen und Kennzahlen denken können. Und er braucht ein umfassendes Verständnis der Personalarbeit – von der großen Linie bis zu den operativen Details.



Abb. 6: Klar definierte Leistungsversprechen unterstützen die erfolgreiche Zusammenarbeit zwischen HR-Business-Partnern und Führungskräften

Dazu reicht es nicht aus, zum Beispiel einem erfahrenen Personalreferenten neue Visitenkarten zu drucken, auf denen er als „Business Partner“ ausgewiesen wird. Jeder Business Partner muss umfassend für seine Aufgabe vorbereitet und qualifiziert werden.

Um die erforderliche generalistische Perspektive zu gewinnen, sollte ein HR-Business-Partner idealerweise in einer Service-Einheit und einem Center of Excellence gearbeitet haben. Erst dann verfügt er über den erforderlichen Überblick. Wünschenswert wäre es natürlich, wenn ein Business Partner selbst einmal in der Linie Geschäftsverantwortung getragen hat.

Das bedeutet, dass auch über neue Karrierewege nachgedacht werden sollte – innerhalb des HR-Bereichs, aber auch zwischen HR und dem Business: Ein Linienmanager mit HR-Spirit kann ein guter Business Partner werden, und wer als solcher einen guten Job gemacht hat, empfiehlt sich auch für eine Karriere als Linienmanager.

In diesem Kontext lohnt auch ein Blick auf die Vergütung der Business Partner: Warum sollte jemand, der mit seinen Leistungen zum Erfolg eines Geschäftsbereichs beiträgt, mit seiner Vergütung nicht zumindest teilweise auch an den tatsächlich in der betreuten Einheit erreichten Geschäftsergebnissen ausgerichtet werden?

”

Wie gut die Personalarbeit ist, steht und fällt damit, wie durchdacht die jeweiligen Aufgaben verteilt sind innerhalb der HR-Funktion, aber auch in ihrem Zusammenspiel mit den Führungskräften, die im eigenen Personalmanagement so fit sein müssen, dass sich ihre Mitarbeiter bei ihnen gut aufgehoben fühlen.

“

Petra Knab-Hägele, Senior Partner hkp/// group

Ist eine vierte HR-Rolle notwendig?

Wenn sich HR Business Partner vorwiegend auf die strategische Beratung des Managements konzentrieren, bleibt ihnen weniger Zeit, um die nachgeordneten Führungskräfte zu begleiten. Doch auch diese haben Beratungsbedarf, zum Beispiel mit Blick auf arbeitsrechtliche Fragestellungen oder das Talent Management.

Um auch hier eine qualitativ hochwertige Unterstützung sicherzustellen, bietet es sich an, spezialisierte Teams vorzusehen. Ob man hierfür eine vierte HR-Rolle – zum Beispiel sogenannte HR Solution Experts – definiert oder diese Aufgabe einer der bestehenden Rollen, typischerweise dem Service Center, zuordnet, spielt eine untergeordnete Rolle und kann nur unternehmensspezifisch beantwortet werden. Entscheidend ist, dass die Business Partner ihren Fokus auf der strategischen Beratung der Geschäftsverantwortlichen behalten und die operativen Führungskräfte den gewünschten Support in Führungsfragen erhalten.

So stärken Sie Ihre HR-Organisation

Wie Führungskräfte, Business Partner, Center of Excellence und Service Center am besten zusammenarbeiten, wie die personalwirtschaftliche Wertschöpfung also organisiert sein sollte, hängt immer vom jeweiligen Unternehmen ab – von seiner Strategie und seiner Business-Agenda, von seinen Strukturen und Prozessen und von seinen Werten und seiner Kultur. Viele Faktoren sind entscheidend. Ein „one size fits all“, also eine gleichermaßen für alle Unternehmen ideale Aufstellung kann es deshalb nicht geben.

Dennoch lassen sich zentrale, erfolgskritische Punkte identifizieren, die HR-Organisationen helfen, sich auf die schnell wandelnden Herausforderungen aller Branchen und einer modernen Arbeitswelt optimal einzustellen:

Service Center: Stellen Sie die Customer Experience in den Mittelpunkt. Fragen Sie also zuerst, welche Anforderungen Ihre Kunden haben und wie Sie diesen am besten entsprechen können. Verabschieden Sie sich vom strikten Prozessdenken, lassen Sie Ihre Services attraktiv lebendig werden.

Centers of Expertise: Raus aus dem Elfenbeinturm! Schicken Sie Ihre Experten in Werkstätten, in denen sie gemeinsam mit den jeweiligen Kunden Lösungen mit einem echten Mehrwert entwickeln. Geben Sie den Entwicklungsteams den Freiraum, Prototypen zu testen, von Erfahrungen zu lernen und flexibel auf neue Anforderungen zu reagieren.

Business Partner: Sehen Sie HR Business Partner als Key-Account-Manager, die vor allem das Management bei strategischen Fragen beraten und geschickt das gesamte HR-Instrumentarium nutzen. Dazu braucht es eine umfassende Qualifizierung und vorbereitende Karrierewege. Prüfen Sie, inwieweit die Vergütung der Business Partner enger an den Geschäftserfolg der betreuten Einheiten geknüpft werden kann.

Führungskräfte: Machen Sie Führungskräfte zu People Managern. Zudem ist gute Führungsarbeit wichtig, um Mitarbeiter zu gewinnen, zu binden und zu motivieren. Qualifizieren Sie Ihre Führungskräfte entsprechend. Und geben Sie ihnen ein Führungsleitbild an die Hand, das ihre Rolle im Zusammenspiel mit HR transparent macht.

Digitalisierung: Nutzen Sie innovative digitale Lösungen, um HR-Prozesse und -Services auf ein zeitgemäßes Niveau zu heben. Entscheidend ist gerade hier, den Anwendern der digitalen Lösungen eine attraktive Experience zu bieten. Haben Sie den Mut zu KI-Systemen, etwa im Rahmen des Recruitings sowie des Talent- und Performance-Managements.

Effizienz: Sparen Sie nicht einfach „nur“ Prozesskosten, sondern betrachten Sie HR-Lösungen ganzheitlich. Optimieren Sie Ihre HR-Organisation im Einklang von Digitalisierung, Automatisierung und vor allem so, dass Sie die besten Ergebnisse für Ihre Zielgruppen – Mitarbeiter, Führungskräfte, Unternehmensleitung – erreichen.

Führungskräfte als Teil der Wertschöpfungskette

Linienmanager sehen sich jedoch nicht nur mit kniffligen personalwirtschaftlichen Themen konfrontiert. Gerade das alltägliche Managen von Mitarbeitern ist ein wesentlicher Teil ihrer Aufgabe. Sie sind noch vor dem Personalbereich die ersten Ansprechpartner bei vielfältigen Personalthemen. Im Sinne einer effektiven und effizienten Personalarbeit sollten sie in der Lage sein, mit diesen Themen weitgehend selbstständig umzugehen. Ansprechende Qualifizierungsangebote, eine nutzerfreundliche HR-Wissensdatenbank und ein verlässlicher Support sind dafür unverzichtbar.

Wie gut die Personalarbeit ist, steht und fällt damit, wie durchdacht die jeweiligen Aufgaben verteilt sind – innerhalb der HR-Funktion, aber auch in ihrem Zusammenspiel mit den Führungskräften, die im Personalmanagement so fit sein müssen, dass sich ihre Mitarbeiter bei ihnen gut aufgehoben fühlen. So ergibt sich ein klares personalwirtschaftliches Leistungsgefüge bzw. Wertschöpfungs-system. Jeder hat seine Rolle, und alle Rollen arbeiten zusammen.

Die Führungskräfte müssen auf ihren Part jedoch auch gut vorbereitet werden. Dazu gehört, dass sie ihre Rolle im Zusammenspiel mit dem HR-Bereich kennen, und dass sie vor Übernahme einer Führungsaufgabe hierauf angemessen vorbereitet werden. Hilfreich ist dabei ein klar definiertes Führungsleitbild, das ihren Handlungsrahmen, ihre Verantwortung und ihre Zusammenarbeit mit der Personalfunktion klar beschreibt.

Es geht immer um Menschen

Bei der Gestaltung einer HR-Organisation geht es primär nicht um organisatorisch-technische Herausforderungen, sondern um Menschen: wie sie Hand in Hand arbeiten, personalwirtschaftliche Leistungen erbringen und ihre Arbeitswelt erleben.

Erst wenn wir die HR-Organisation von den Menschen her denken, bieten wir ihnen ein Umfeld, in dem sie kreativ und produktiv sein können und in dem sie sich wohlfühlen. Das wiederum kommt unter dem Strich den Kunden eines Unternehmens zugute. HR dreht sich eben nicht um HR, sondern ums Geschäft, wie Dave Ulrich zurecht ausgeführt hat. Das nach ihm benannte HR-Organisationsmodell ist zukunftsfähig. Es ist allerdings auf die neuen Herausforderungen auszurichten.

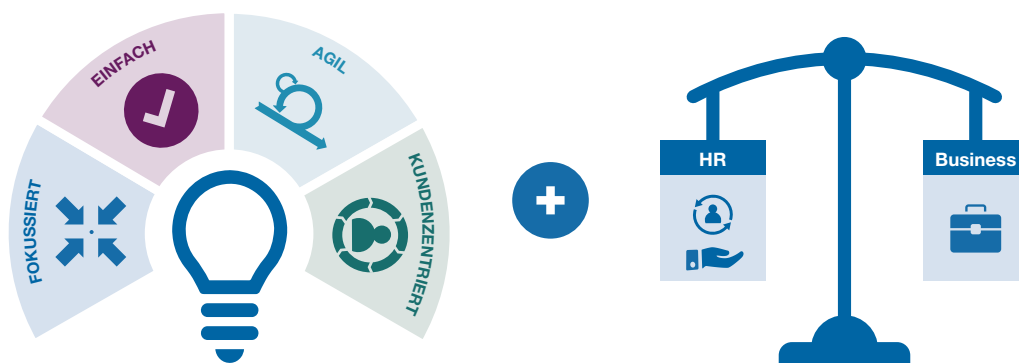


Abb. 7: New Business Partnering als Erfolgsfaktor für eine zukunftsfähige HR-Transformation

Wie kann hkp/// group die Transformation Ihrer HR Funktion unterstützen?

- Konzeption strategischer Handlungsfelder entlang des Employee Lifecycles
- Aktualisierung des HR Operating Models und der HR Governance zur Steigerung der Agilität
- Überprüfung HR-Strukturkosten und Identifikation von Handlungsempfehlungen
- Optimierung von HR-Produkten und Prozessen durch konsequentes EX Design
- Rollenschärfung HR Business Partner und Ableitung von Qualifizierungsmaßnahmen
- Konzeption und Weiterentwicklung von HR Shared Services/Outsourcing
- Neuausrichtung von CoEs, insbesondere Comp&Ben und Talent Management, auf veränderte Rahmenbedingungen wie New Work oder neue Geschäftsmodelle
- Bestimmung des digitalen Reifegrades und Weiterentwicklung HR-IT-Strategie
- Entwicklung einer Human Capital Matrix strategisch relevanter HR-Kennzahlen zur Kommunikation mit dem Top-Management, Investoren und anderen Stakeholdern

Ihre hkp/// group HR Strategy Advisors



Johannes Brinkkötter, Senior Partner, gehört seit 2018 der hkp/// group Geschäftsleitung an. Er berät branchenführende Unternehmen bei Transformationsprojekten. Zu seinen Kunden gehören schnell wachsende Tech-Unternehmen sowie internationale Unternehmensgruppen. Sein inhaltlicher Fokus liegt auf der Konzeption und dem Aufbau skalierbarer Plattformen sowie leistungsfähiger, agiler Personalfunktionen. Vor seinem Wechsel zur hkp/// group war Johannes Brinkkötter fast 15 Jahre als Senior Executive in zwei führenden DAX Unternehmen für internationale HR-Transformationsprojekte und den Aufbau von Global Business Service Organisationen verantwortlich.

johannes.brinkkoetter@hkp.com



Holger Jungk, Partner, berät Unternehmen bei der Definition der HR-IT-Strategie, in der Auswahl von Talent-Management-Lösungen sowie in Fragen der IT-Governance und -Umsetzung. Neben seinem Fokus auf HR-spezifischen IT-Themen ist er Experte für Strategische Personalplanung und die Konzeption von Shared-Service-Architekturen. Holger Jungk war fünf Jahre bei einem der größten globalen Software-Hersteller in einer Schnittstellenfunktion zwischen HR und IT tätig, wo er zuletzt die weltweite Verantwortung für eine HR-Software-Lösung innehatte. Er ist Trainer im Rahmen eines Ausbildungsprogramms der Deutschen Gesellschaft für Personalführung (DGFP) und Autor verschiedener Fachpublikationen.

holger.jungk@hkp.com



Petra Knab-Hägele, Senior Partner, hat sich als eine führende Expertin in der Umsetzung von Unternehmensstrategien in Führungs- und Steuerungssysteme für das Top-Management und Führungskräfte etabliert. Sie verfügt über langjährige Erfahrungen in den Bereichen Executive Compensation, wertorientierte Unternehmenssteuerung und Incentivierung, Performance Management sowie variable Vergütung. Darüber hinaus hat sie internationale Post-Merger-Projekte mit Schwerpunkt HR-Management geleitet.

petra.knab-haegle@hkp.com



Andrea Sattelmayer, Director, studierte Betriebswirtschaftslehre mit Fokus HR Management, Strategy und Finance. Bei der hkp/// group berät sie seit 2017 (weltweit agierende) Unternehmen verschiedener Branchen bei der (Neu)gestaltung ihrer HR Organisationen und der dazugehörigen Produkte und Prozesse sowie bei der Auswahl- und Implementierung von HR IT Systemen. Darüber hinaus beschäftigt sie sich in Projekt und Studien intensiv mit den Themen Konzeption und Umsetzung von HR Transformationen sowie Produktportfoliomanagement.

andrea.sattelmayer@hkp.com

Über die hkp/// group

Die hkp///group ist eine internationale Unternehmensberatung für strategisches HR Management und Corporate Governance. Unsere Partner sind langfristig orientierte Eigentümer und prägen die Beratungsthemen für unsere Kunden genauso wie unsere eigene Organisation. Als leidenschaftliche Berater werden wir für unsere Innovations- und Themenführerschaft geschätzt. Gemeinsam mit unseren Mitarbeitenden haben wir uns dem Leitsatz verschrieben: sustainable performance through people.

Wir unterstützen unsere Kunden als Trusted Advisor für Fragestellungen zu transformatorischen Belangen rund um die Personalstrategie und in Fragen guter und verantwortungsvoller Unternehmensführung. Strategische Weitsicht kombinieren wir mit tiefer Expertise und begleiten unsere Kunden auch in der Implementierung.

Kontakt

Bei Fragen zum Leistungsspektrum und zum Unternehmen wenden Sie sich bitte an:

Thomas Müller, Partner, Leiter Marketing & Communication

Phone +49 69 175 363 323

Mobile +49 176 100 88 237

thomas.mueller@hkp.com

Amsterdam

Vondelstraat 89 A
1054 GM Amsterdam
Niederlande
Phone +31 20 737 0687
amsterdam@hkp.com

Frankfurt

Friedrich-Ebert-Anlage 35-37
60327 Frankfurt am Main
Deutschland
Phone +49 69 175 363 30
frankfurt@hkp.com

Zürich

Wiesenstrasse 7
8008 Zürich
Schweiz
Phone +41 44 542 81 60
zurich@hkp.com
