



Ganzheitlich den Wertbeitrag von HR steigern

Wie moderne CoE das Business wirkungsvoll unterstützen

Das Center of Excellence oder auch Center of Expertise (CoE)/Center of Competence (CoC) beschreibt üblicherweise eine unternehmensinterne zentralisierte Einheit, die gleichermaßen Kompetenz und Wissen bündelt und Entscheidungen zur Weiterentwicklung von HR-Produkten, deren Konzeption sowie Prozesse und Systeme verantwortlich vorbereitet. Dabei besteht das CoE in der Regel aus HR-Experten, die unternehmensweit ihre Dienste zu speziellen Themen des HR-Managements anbieten.

Das CoE als Konstrukteur und Designer

Die Etablierung der CoE geht maßgeblich auf das ursprünglich vom amerikanischen Hochschullehrer Dave Ulrich entworfene 3-Säulen-Modell zurück. Dieses stellt in Deutschland auch mehr als 20 Jahre nach seiner ersten Beschreibung eine der am meisten verbreitete Organisationsform für die Personalfunktion dar und kann durchaus als klassische HR-Aufstellung gesehen werden.

Einer der originären funktionalen Bestandteile dieses Aufbau-Prinzips ist das CoE. Diesem kommt hier sowohl die Rolle des Ideentreibers als auch des Umsetzers zu. Anspruch ist dabei, als unternehmensweite Entscheidungsinstanz in Sachen HR zu agieren, mit einem vornehmlichen Fokus auf der Ausübung der themenbezogenen Governance sowie der (Weiter-)Entwicklung von HR-Richtlinien und -Produkten.



Johannes Brinkkötter ist Senior Partner, Holger Jungk ist Partner, Marc Popic ist Senior Director und Andrea Sattelmayer ist Director bei der hkp/// group.

Neben dem CoE beinhaltet das klassische Säulen-Modell mit Business Partnern und Shared Service Centern zwei weitere funktionale Rollen. Vereinfacht dargestellt, sind dabei die Business Partner mit ihrer Nähe zum Geschäft das Gesicht der HR-Funktion im Unternehmen und hier primär im Zusammenspiel mit den Führungskräften. Ihre Aufgabe ist es u.a., den Bedarf des Business aufzunehmen oder proaktiv zu adressieren, an weitere Schnittstellenfunktionen weiterzuleiten oder selbst in Angriff zu nehmen.

Die Shared Service Center sind typischerweise erste Ansprechpartner für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Sie zeichnen verantwortlich für primär administrative HR-Services – oder prägnanter formuliert: Hier werden Leistungen erbracht, die zuvor beispielsweise auf Anfrage der Business Partner im CoE konzipiert wurden. Im Grunde genommen handelt es sich um eine klassische Unterteilung in Kundenschnittstelle (Front Office) und Ort der Leistungserbringung (Back Office).



Abb. 1: Erwartungen an ein CoE

In der betrieblichen Realität hat sich diese Modellierung der HR-Organisation grundsätzlich bewährt, wenngleich sie sich auch weiterentwickelt hat. So sind heute neben der Etablierung tragender Arbeitsbeziehungen zwischen Business Partnern und Linienmanagern in manchen Service-Organisationen nicht mehr nur rein transaktionale Tätigkeiten angesiedelt. Auch agieren CoE-Experten heute ganzheitlicher.

Vorteile in international aufgestellten Unternehmen

Die Vorteile eines CoE entfalten ihr volles Potenzial insbesondere in international oder auch in diversifiziert aufgestellten Unternehmen, in denen HR-Lösungen zuvor primär auf Basis lokaler Bedürfnisse konstruiert und angewendet wurden. Durch die Bündelung in CoE erfolgt sowohl eine Internationalisierung als auch Vertikalisation der HR-Funktion, kurz eine konsistente und unternehmensweite durchgängige Steuerung. Dies ermöglicht, mitunter auch durch die hinzugewonnene Reichweite, eine schnellere und konsistente Umsetzbarkeit großer Unternehmensprojekte.

Neben dieser Bündelung von Kompetenz und Ressourcen, führen CoE zudem zu einer Vereinheitlichung der im Unternehmen verwendeten HR-Lösungen, da diese nun vorrangig unternehmensweit standardisiert für alle Kunden gleichermaßen konzipiert werden. Damit ist die Grundlage für mehr Transparenz und eine verbesserte Steuerbarkeit der Personalarbeit geschaffen. Grundvoraussetzung für die Materialisierung der genannten Vorteile bleibt allerdings eine zielführende HR-Governance und ein hierzu passendes Service-Delivery-Modell.

Der feine Unterschied: Von Theorie und Praxis

Die gesamtunternehmerischen Vorteile einer Steuerung der HR-Funktionen aus einer Hand sind offensichtlich. Jedoch birgt die Zentralisierung auch potenziell negative Seiten, besonders dann, wenn sich die eigentliche Arbeit der CoE zu weit von den Bereichen entfernt, innerhalb derer ihre Resultate ursprünglich Wirkung entfalten sollen.

Eine hohe Komplexität erarbeiteter Produkte und damit eine nur bedingte Umsetzbarkeit lassen CoE allzu oft als fernab der eigentlichen Bedarfe im operativen Geschäft erscheinen. Dabei liegt die Chance und der Mehrwert dieser Organisationseinheit gerade darin, die zu den tatsächlichen Bedarfen und den strategischen Zielen des Unternehmens passenden Lösungen zukunftsorientiert und auf die Nutzergruppen zugeschnitten zu etablieren.

Eine Entkopplung von Theorie und Praxis resultiert dabei nicht aus einer qualitativ mangelhaften Arbeit innerhalb der CoE, sondern liegt häufig in einer unzureichenden Kommunikation begründet – sowohl innerhalb der HR-Organisation als auch in Richtung der unterschiedlichen Kundengruppen.

Die fehlende Kooperation ist dabei ein hausgemachtes Problem des in Reinform gelebten 3-Säulen-Modells: Dieses sieht die Zusammenarbeit von CoE, als die HR-Leistungen konzipierende Einheit, sowie Führungskräften und Mitarbeitern als Nutznießern, etwa durch direktes Feedback, schlichtweg nicht vor. Lediglich der Business Partner ist als Gesicht gegenüber dem internen Kunden und somit als vermittelndes Bindeglied vorgesehen.

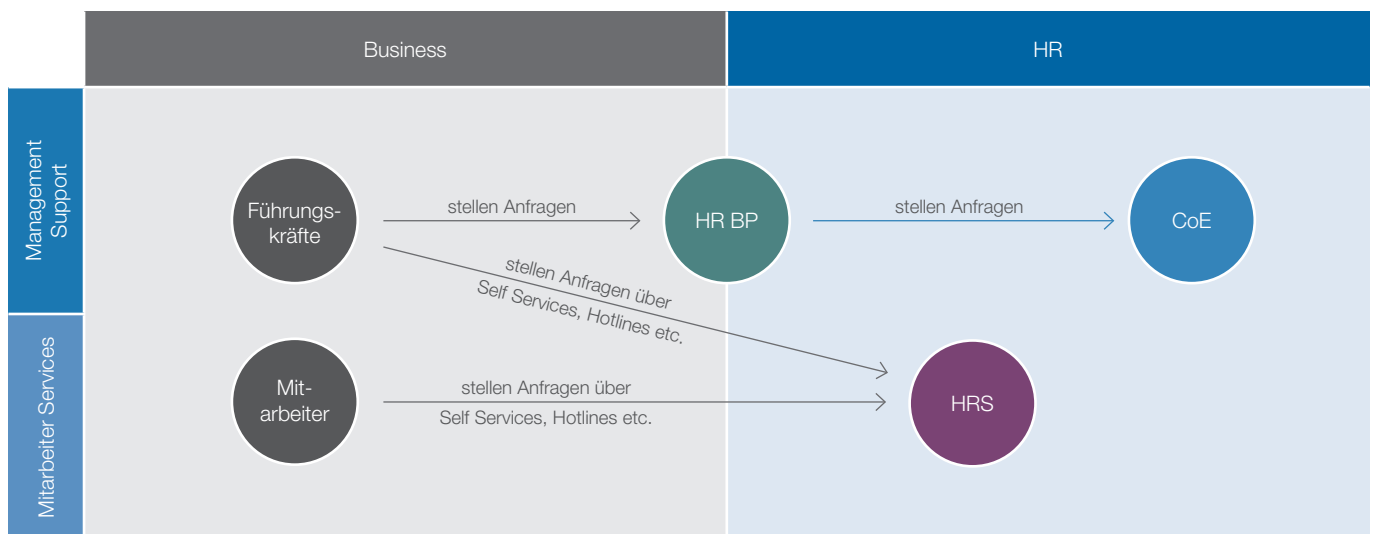


Abb. 2: CoE – Interaktionsmodell nach dem 3-Säulen-Modell

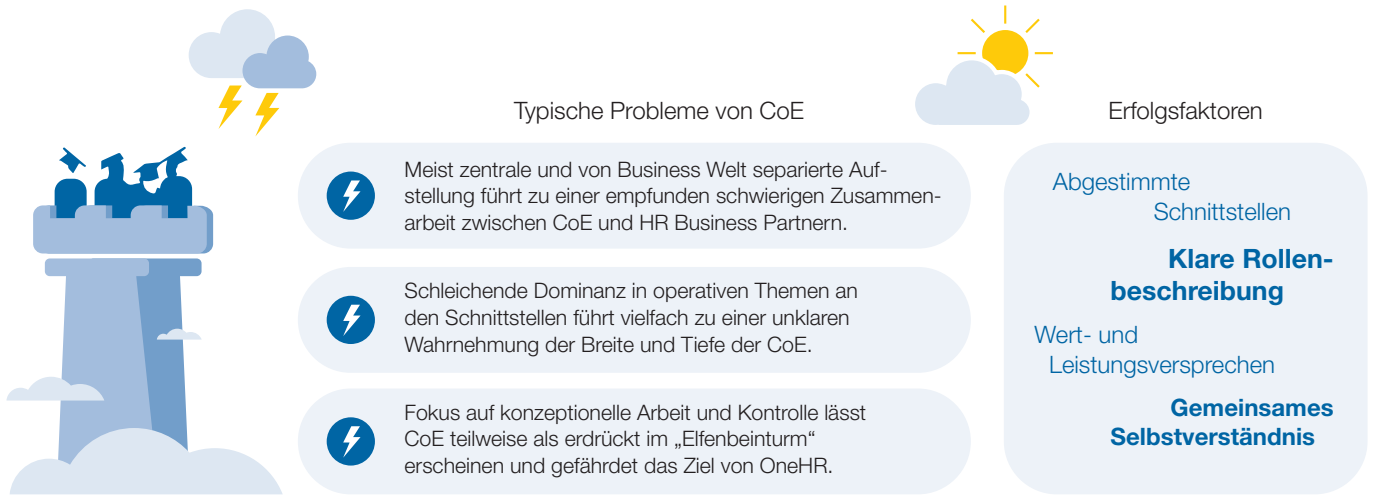


Abb. 3: Typische Probleme von CoE in einer Aufstellung der HR-Funktion nach Dave Ulrich

Die Erfolgsformel: CoE aus dem Schatten führen

Die starren Strukturen des im 3-Säulen-Modell vorgeschlagenen Vorgehens sind folglich nicht mehr zeitgemäß und müssen weiterentwickelt werden, um dem immer agileren, häufig heterogenen Umfeld gerecht zu werden. Die Expertinnen und Experten der hkp/// group haben dabei vier primäre Ansatzpunkte identifiziert:

1. Abkehr von Centern, hin zu Communities

Um näher an die Bedürfnisse der Praxis heranzurücken, empfiehlt es sich, zentral verortete CoE personell vergleichsweise klein aufzustellen. Gleichzeitig können dezentral platzierte Ansprechpartner mit größerer Nähe zum Business etabliert werden. Letztere sind in der Lage, direkt Rückmeldungen aus den operativen Einheiten an die CoE zurück zu spielen. Diese agieren im Ergebnis vielmehr als Communities of Excellence, deren Ressourcen bei Notwendigkeit bedarfsgerecht skaliert werden können.

Neben einer Steigerung der Agilität durch eine flexiblere Aufstellung innerhalb des CoE sowie durch eine weniger zentralistische Struktur, gilt es, auch einen besseren Austausch mit den relevanten internen Kunden aufzubauen. Diese sollten zwingend in den Entwicklungs- und Entscheidungsprozess für Lösungen, deren Hauptnutzer sie letztendlich sind, einbezogen werden. Auch diese Notwendigkeit lässt sich durch eine dezentralere Ausrichtung und eine gezielte Vernetzung innerhalb der HR-Organisation umsetzen und die dadurch gewonnene Nähe als Gewinn ausspielen. Denn

bei aller Kundenorientierung kann HR wirklich erfolgreich nur agieren, wenn Mehrwerte ganzheitlich gedacht und erarbeitet werden und die HR Business Partner und Service-Einheiten die Lösungen auch als die ihrigen verstehen und anwenden.

2. Entwicklung klarer Produktportfolios

Zusätzlich zu strukturellen Veränderungen empfiehlt es sich, die Effektivität des HR-Produktportfolios, für das die CoE im Kern verantwortlich sind, gezielt zu hinterfragen und weiterzuentwickeln.

Primär ist dabei ein Aussortieren und Überarbeiten von Produkten in Betracht zu ziehen, die keinen oder kaum Mehrwert bieten bzw. zu einer unbefriedigenden Employee Experience führen. Um eine objektive Entscheidung zu entsprechenden Handlungsbedarfen treffen zu können, empfiehlt sich die Anwendung einer klassischen Produktmatrix im Rahmen eines Portfolio-Management Systems.

Diese Matrix eröffnet u.a. die folgenden Möglichkeiten:

- Segmentierung von HR-Produkten nach Kundenbedürfnissen und -gruppen
- Regelmäßige Überprüfung der Produktwirksamkeit
- Konsistente Steuerung auf Basis von Kennzahlen und Feedback
- Gezieltes Produktmarketing
- Transparente Bestimmung von Rollen und Verantwortlichkeiten
- Einbezug von Kunden und HR-Rollen bei der Entwicklung bzw. Überarbeitung neuer Produkte

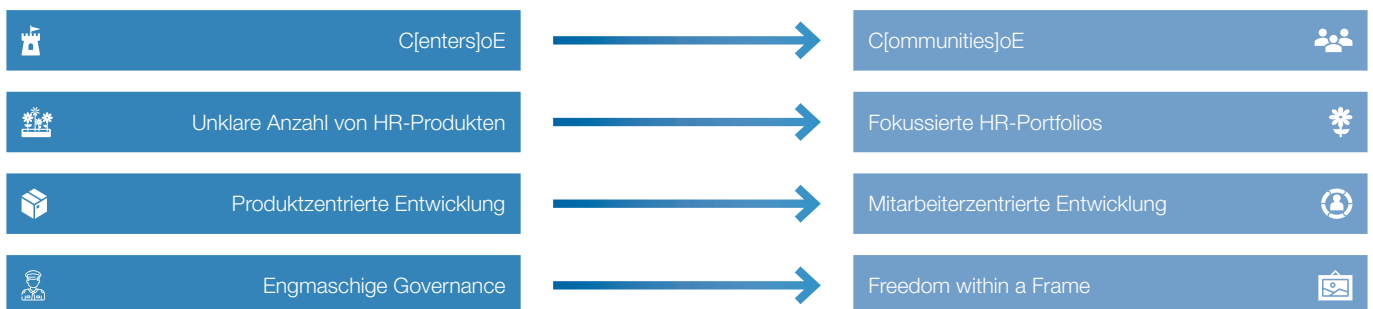


Abb. 4: Stellhebel zur Schärfung der CoE-Rolle

3. Alle Scheinwerfer auf die Kunden

In seiner ursprünglichen Form sieht das 3-Säulen-Modell eine möglichst hohe Standardisierung der HR Lösungen vor – getreu dem Motto „One size fits all“. Eine alleinige Fokussierung auf Effizienzgesichtspunkte ist dabei heute überholt und hat nicht wenige, derart eindimensional ausgerichtete HR-Transformationsprojekte scheitern lassen. Insbesondere der damit verbundene Vertrauensverlust in die HR-Funktion als Ganzes ist dabei nicht zu unterschätzen.

Für ein CoE sind damit theoriebasierte Entwürfe nach der reinen Lehre ebenso fehl am Platze wie Prozesse und Abläufe, die einen Optimierungsschritt darstellen, der nur HR-intern wahrgenommen wird und in Richtung interne Kunden verpufft. Vielmehr gilt der einfache Grundsatz, Notwendiges mit Möglichem zu verbinden. Dazu gehört:

- HR-seitig den ganzheitlichen Ansatz sicherstellen: Lösungen werden mit HR Business Partnern und Shared Service Centern gemeinsam erarbeitet
- Best Practices kennen und für das eigene Unternehmen übersetzen
- Zeitgemäßen Einsatz moderner Technologie fördern und fordern
- Kundenbedarfe und -erwartungen kennen und im Lichte der übergeordneten HR-Ziele umsetzen

Um die Wünsche und Bedürfnisse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zielsicher zu identifizieren, ist es unumgänglich, deren Perspektive einzunehmen. Denn nur, wenn die Inhalte des angebotenen Portfolios einen wirklichen Mehrwert bieten, entfalten sie ihre erhoffte Wirkung, beispielsweise eine höhere Bindung bzw. stärkeres Engagement.

Besonders Employee Journeys haben sich dabei bewährt, um Einblicke zu gewinnen und das Erlebnis der Kunden in Hinblick auf eine HR-Lösung ganzheitlich abzubilden. Spiegelt das CoE diese

dann noch erfolgreich an den HR-internen Bedarfen, steht einem spürbaren Mehrwert der Personalarbeit nichts mehr im Wege.

4. Die Wahl des richtigen Rahmens

Governance mit Augenmaß oder Freedom within a Frame? Diese Abwägung muss dann getroffen werden, wenn es um die Regelung der gruppenweiten Steuerung eines HR-Themas geht. Eine allgemeingültige Antwort gibt es auch hier nicht.

So gibt es Themen, die von Natur aus wenig Spielraum lassen und daher einen konsequent eng gezogenen Rahmen benötigen. Beispiele sind etwa Pensionsschemata oder das Vergütungsmanagement auf Vorstandsebene und LTI für Führungskräfte.

Andere Themen hingegen erlauben größere Freiräume und damit auch mehr Freiheiten, wie etwa das Gesundheitsmanagement. Und natürlich sind – neben gesetzlichen – geschäftsspezifische Anforderungen zu berücksichtigen, wenn festgelegt werden soll, in welchem Umfang einzelne Einheiten bzw. Regionen HR-Produkte selbständig ausprägen können.

Jetzt handeln: Aktiv weiterentwickeln

Doch welche Vorgehensweise führt zum Ziel? Die an dieser Stelle zu erwartende typische Berater-Antwort lautet: Es kommt darauf an! In jedem Unternehmen stellt sich die Ausgangslage anders dar.

Daher gilt es, individuell die Unternehmenssituation und den Reifegrad der HR-Organisation im Licht aktueller Ziele und Anforderungen zu analysieren und einzuordnen. Dabei mag eine Weiterentwicklung eines bestehenden 3-Säulen-Modells der im Einzelfall richtige Schritt sein. In vielen Fällen ist er eine sinnvolle Option. Und gerade dann kommt der Neuausrichtung der CoE eine zentrale Rolle zu. Nur auf diese Weise wird eine Annäherung zwischen dem umsetzenden Back Office, der HR-Organisation und den internen Kunden ermöglicht.

Expertinnen und Experten der hkp/// group unterstützen die Neuausrichtung von CoE wie auch der gesamten HR-Funktion. Zum Beratungs- und Dienstleistungsspektrum zählen dabei:

- Überprüfung von HR-Strukturkosten und Identifikation von Handlungsempfehlungen
- Konzeption strategischer Handlungsfelder entlang des Employee Lifecycles
- Aktualisierung des HR Operating Models und der HR-Governance zur Steigerung der organisationalen Agilität
- Optimierung von HR-Produkten und -Prozessen durch konsequentes Employee Experience Design
- Konzeption und Weiterentwicklung bereits bestehender Center of Excellence
- Neuausrichtung der CoE, insbesondere in den Feldern Compensation & Benefit und Talent Management, auf veränderte Rahmenbedingungen wie New Work oder neue Geschäftsmodelle
- Bestimmung des digitalen Reifegrades und Weiterentwicklung der HR-IT-Strategie
- Entwicklung einer Human-Capital-Matrix strategisch relevanter HR-Kennzahlen zur Kommunikation mit Top-Führungskräften, 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



Marc Popic, Senior Director, ist Experte für den Aufbau von HR-Service-Organisationen, die Automatisierung und Digitalisierung von HR-Prozessen und die Implementierung modernster HR-IT-Lösungen. Er verfügt über eine starke Erfolgsbilanz bei der Leitung von nationalen und internationalen HR-Projekten und Transformationsinitiativen. Vor seinem Einstieg bei der hkp/// group im Januar 2022 war er fast 20 Jahre in leitenden HR-Positionen bei drei großen multinationalen Unternehmen in den Branchen Maschinen- und Anlagenbau, chemische Industrie und Handel tätig, wobei sein Schwerpunkt auf der Umgestaltung und Weiterentwicklung von HR-Organisationen in strategischer wie auch operativer Hinsicht lag.

marc.popic@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

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