

Baustelle HR- Businesspartner- Organisation

Die Fortsetzung unserer Studie „Personalmanagement im Wandel“ beleuchtet die aktuellen Herausforderungen auf dem Weg zu einer strategischen und wertschöpfungsorientierten Personalarbeit. Eine vertiefende Untersuchung.



Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis.....	4
A Management Summary	5
B Inhaltliche Ausrichtung	10
C Ergebnisse	12
1 Orientierung der HR-Businesspartner-Organisation.....	12
2 Strukturierung der HR-Businesspartner-Organisation	15
3 Vitalisierung der HR-Businesspartner Organisation	18
4 Kultivierung der HR-Businesspartner-Organisation.....	22
D Teilnehmerstruktur	23
Ihre Ansprechpartner.....	25

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1	Aufbau, erfolgreiche Implementierung und laufende Optimierung einer HR-Businesspartner-Organisation	9
Abb. 2	Dimensionen des Auf- und Ausbaus einer HR-Businesspartner Organisation.....	11
Abb. 3	Vergleich Einführung der Businesspartner-Rolle und wirtschaftliche Entwicklung in Deutschland	12
Abb. 4	Mitarbeiter pro HR-Businesspartner	13
Abb. 5	Aktueller Stand der HR-Transformation in Unternehmen	13
Abb. 6	Gründe für die Initiierung der HR-Transformation	14
Abb. 7	Verankerung des Business-Partnering in der HR-Funktion	14
Abb. 8	Unterstützungsfunktionen für die Businesspartner-Rolle	16
Abb. 9	Abstimmung zwischen Businesspartnern und anderen HR-Einheiten.....	16
Abb. 10	Verständnis und Akzeptanz für das Businesspartner-Modell	17
Abb. 11	Berichtswege der Businesspartner in die Geschäfts- und HR-Organisation.....	17
Abb. 12	Fähigkeiten und Kompetenzen im Stellenprofil des Businesspartners	19
Abb. 13	Fortbildungs- und Qualifizierungsmöglichkeiten für Businesspartner im Unternehmen	20
Abb. 14	Bereitstellung externer Trainings für HR-Businesspartner.....	21
Abb. 15	Verteilung der befragten Unternehmen nach Branchen	24
Abb. 16	Verteilung der befragten Unternehmen nach Größe	24
Abb. 17	Verteilung der Befragten nach Stellenbezeichnung	25

A Management Summary

Wie gelingt eine Steigerung der Wertschöpfung der HR-Businesspartner-Organisation?

Der Bereich HR befindet sich schon seit geraumer Zeit im Wandel. Das HR-Businesspartner-Modell verspricht in der Theorie eine strategische und wertschöpfungsorientierte Ausrichtung der Personalarbeit und ist daher – richtig angewandt – **die** Zukunftsoption zur Sicherung von Wettbewerbsvorteilen.

Auch der aktuelle 15. *Annual Global PwC CEO Survey* zeigt, dass das Thema HR an Bedeutung gewinnt. Eine Vielzahl der befragten Topführungskräfte hat vor dem Hintergrund der derzeit volatilen wirtschaftlichen Situation erneut zwei zentrale Ziele formuliert: Erstens möchten die Chief Executive Officer ihre Unternehmen durch Rekrutierung, zielgerichteten Einsatz und die Gewinnung und Einbindung geeigneter Talente und Leistungsträger strategisch auf die Herausforderungen der Zukunft vorbereiten.¹ Zweitens gilt es, die unternehmensinternen Prozesse weiter zu optimieren und effizienter zu gestalten. Beide Ziele betreffen unmittelbar auch den Personalbereich, dem sowohl bei der strategischen Ausrichtung von Mitarbeitergewinnung, -förderung und -einsatz als auch bei der operativen Betreuung eine unternehmensweite – und im Idealfall gestaltende – Schlüsselrolle zukommt. Beide Aspekte vereinen sich in der Person des HR-Businesspartners, der in der vorliegenden Studie im Fokus steht.

Bereits 2010 hat PwC mit der Vorgängerstudie *Personalmanagement im Wandel*² eine ausführliche Untersuchung zum HR-Businesspartner-Modell vorgelegt, deren Ergebnisse und Empfehlungen den Wunsch nach weiterführenden Analysen und Empfehlungen ausgelöst haben. Die vorliegende Studie knüpft daran an und vertieft die Weiterentwicklung der Rolle des HR-Businesspartners. Sie orientiert sich in ihren Fragestellungen an den vier Dimensionen einer erfolgreichen Transformation des Personalmanagements: Orientierung, Strukturierung, Vitalisierung und Kultivierung der HR-Businesspartner-Organisation.

Insgesamt konnten die früheren Kernergebnisse und Empfehlungen zur Optimierung von HR-Businesspartner-Organisationen auch im vorliegenden Fall weitgehend bestätigt werden. Nachfolgend sind die neuen Erkenntnisse zusammengefasst:

Auf dem Weg hin zu einer leistungsfähigen HR-Businesspartner-Organisation bestehen noch Hindernisse.

Orientierung der HR-Businesspartner-Organisation

Kernziele von HR-Transformationen sind die Steigerung der Geschäftsorientierung und des Beitrags des HR-Bereichs zum Unternehmenserfolg sowie die Verbesserung von Effektivität und Effizienz der Personalarbeit. Transformation wird hier nicht nur als eine Neuausrichtung des HR-Geschäftsmodells aufgefasst, sondern mehrheitlich als ein fortlaufender Entwicklungsprozess. Nach Abschluss des Einführungsprojekts wird die HR-Businesspartner-Organisation zwar weiter ausgebaut, auf eine systematische Steuerung und Überprüfung der Qualität bzw. Effizienz sowie auf die Kommunikation eines überzeugenden Selbstverständnisses und Wertversprechens wird dabei jedoch oft verzichtet.

¹ Vgl. hierzu die Studie „Demografiemanagement 2010“ von PwC.

² Vgl. die Ergebnisse der vorausgehenden HR-Businesspartner-Studie von PwC: „Personalmanagement im Wandel“, 2010.

Strukturierung der HR-Businesspartner-Organisation

Eine vollständige Implementierung der Trias aus HR-Businesspartner, Shared-Service-Center und Kompetenzzentrum findet vor allem in großen Unternehmen statt. In kleineren Betrieben erfolgt dagegen oft eine teils unsystematische Aufwertung der Position des Personalreferenten durch Übertragung strategischer Verantwortlichkeiten – wobei er vielfach von Spezialisten und einer Assistenz unterstützt wird. Weitgehend unabhängig von der Unternehmensgröße finden sich oft noch unklare Schnittstellen und Rollenbeschreibungen der HR-Funktionen. Eine unsystematische Anbindung an die hierarchischen Strukturen der Personal- und Geschäftsbereiche erschwert die Arbeit der HR-Businesspartner zusätzlich, gerade in multinational und global operierenden Unternehmen. Auch hat die Businesspartner-Organisation wegen ihrer mangelnden Einbindung mit geringem Verständnis und fehlender Akzeptanz seitens ihrer Kunden zu kämpfen. Unter diesen Bedingungen können die Businesspartner ihre geplante Wertschöpfung für das Unternehmen nur zu 55 % entfalten; fast die Hälfte des Potenzials bleibt also ungenutzt.

Vitalisierung der HR-Businesspartner-Organisation

Die gestiegenen Anforderungen und die schwierigen Arbeitsbedingungen der Businesspartner, die im HR-Bereich wie auch in den Geschäftsbereichen verankert sind, spiegeln sich auch in den Kompetenzen, die für diese Rolle erfolgskritisch sind. Neben den Grundlagen der Businessstrategie und der Geschäftsinhalte sowie den klassischen Personalthemen betrifft dies vor allem ein wirksames Stakeholder-, Beziehungs-, und Erwartungsmanagement. Eine nachhaltige Vitalisierung der Businesspartner-Organisation durch Qualifizierung und Entwicklung wird jedoch dadurch erschwert, dass es für fast ein Drittel der Befragten noch immer keine Fortbildungen gibt, die an den für diese Rolle notwendigen Fähigkeiten und Fertigkeiten ausgerichtet wären.

Kultivierung der HR-Businesspartner-Organisation

Zwei Drittel der befragten Unternehmen verfügen über keinerlei Vision, Philosophie oder spezifische Werte bezüglich ihrer Businesspartner-Organisation und haben diese daher auch nicht kommuniziert. Dies könnte zusätzlich zu dem erwähnten Akzeptanzmangel beitragen. Unter diesen Umständen erscheint es jedoch unmöglich, die im HR-Bereich seit Jahren existierende strategische Lücke zu schließen.

Für eine nachhaltige Steigerung des Wertbeitrags der HR-Businesspartner existieren diverse erfolgskritische Ansatzpunkte.

In den HR-Businesspartner-Organisationen bestehen mithin Hürden, die auf dem Weg hin zu einer optimalen Funktionsweise überwunden werden müssen. Hierbei spielt auch eine Rolle, dass die Entscheidungen im Rahmen einer Transformation oft mehr unternehmenspolitisch motiviert und weniger am Geschäftszweck orientiert sind. Wenn aber die HR-Businesspartner ihre Leistungsfähigkeit nicht voll entfalten können, so zeigt sich hier ein Verbesserungsbedarf an. Wir sehen diverse erfolgskritische Ansatzpunkte, die es ermöglichen, den Wertbeitrag der HR-Businesspartner deutlich und nachhaltig zu steigern:³

³ Vgl. für weitere Empfehlungen die Ergebnisse der Studie „Personalmanagement im Wandel“, 2010.

1. Schaffung eines optimalen Rahmens vor, während und nach der Implementierung der HR-Businesspartner-Organisation

Der Aufbau und die erfolgreiche Implementierung einer HR-Businesspartner-Organisation sind nicht auf eine einmalige, relativ kurze Projektphase beschränkt. Vielmehr handelt es sich um eine bewusst gesteuerte, langfristige Umgestaltung der HR-Organisation in Richtung des neuen Zielmodells. Dabei lassen sich mit der eher technischen Umsetzung und der nachhaltigen personellen Verankerung im täglichen Betrieb zwei große Handlungsfelder identifizieren:

• Strukturelle Umsetzung der HR-Businesspartner-Organisation

Die HR-Businesspartner-Organisation erfordert aufgrund der wechselseitigen internen Abhängigkeiten eine vollständige und klare Rollenklärung der drei HR-Funktionen. Dabei müssen alle Prozesse, Schnittstellen, Verantwortlichkeiten und hierarchischen Anknüpfungspunkte im Personal- und Geschäftsbereich strukturell definiert werden. Nachholbedarf besteht auch bei bereits implementierten HR-Businesspartner-Organisationen.

Dazu gehört von Anfang an der Aufbau geeigneter Integrationsmechanismen. Ausgehend von einer Konzeption der HR-Strategie, die die Belange aller künftigen HR-Funktionen gleichermaßen abdeckt, sind die vorhandenen HR-Gremien und Governance-Strukturen sowie -Prozesse so zu gestalten, dass die Anforderungen und Bedürfnisse von Businesspartnern und Kompetenz- und Servicecentern sowie deren Anbindung an die Geschäftsbereiche zentral koordiniert werden können. In einer derart oft komplexen Matrixorganisation lassen sich Konflikte nie vollständig vermeiden. Die Studienergebnisse zeigen, dass der Versuch einer Konfliktvermeidung die Schwierigkeiten weiter vergrößert und die Wertschöpfung insgesamt senkt. Daher empfiehlt es sich, bereits während der Implementierung eine angemessene Beteiligung wie auch ein übergreifendes Issue-Management aufzubauen, das dazu dient, Konflikte zu sammeln, auszuwerten und bei Bedarf konsequent zu lösen.

• Personelle Umsetzung der HR-Businesspartner-Organisation

Mit der Einführung der drei HR-Funktionen ist auch eine Veränderung der Rollenverständnisse und der damit verknüpften Entscheidungskompetenzen verbunden. Hier sind zwei Punkte besonders zu beachten:

Da gravierende personalbezogene Veränderungen bei Personalern, Führungskräften und Mitarbeitern Unsicherheiten und Widerstände auslösen, gilt es, für alle Beteiligten frühzeitig Klarheit zu schaffen und die neuen Bestandteile der HR-Organisation in der Führungsphilosophie, den Werten und der Unternehmenskultur dauerhaft und transparent zu verankern. Der Einsatz intern anerkannter Projektförderer, die das veränderte Geschäftsmodell in den HR- und Geschäftsbereichen sichtbar vorleben, kann dieses Vorhaben wirksam stützen. Zudem geben Change-Management-Maßnahmen Orientierung. So können sich alle Betroffenen früh mit ihrer künftigen Rolle auseinandersetzen. Mögliche Maßnahmen sind Gegenüberstellungen von Selbst- und Fremdbild in der neuen Rolle, ein gemeinsames Erlebarmachen der neuen Abläufe sowie entsprechende Trainingsmaßnahmen. Ein grundlegendes Verständnis für den Nutzen des neuen Modells ist die zentrale Voraussetzung für dessen Akzeptanz innerhalb der Organisation – und damit für eine möglichst hohe Wertschöpfung der HR-Businesspartner. Im ungünstigsten Fall droht der Aufbau einer gefürchteten Schattenorganisation, in der Anfragen von Führungskräften und Mitarbeitern an den neuen Prozessen vorbei von den alten Rollenträgern bearbeitet werden. Um die Umsetzung der neuen HR-Organisation fest im betrieblichen Alltag zu verankern, können aufeinander abgestimmte Ziele, die an die verschiedenen HR-Rollen angepasst sind, in die jährlichen Zielvereinbarungen aufgenommen und dort regelmäßig überprüft

werden. Ferner hängt der Umsetzungserfolg nach wie vor unmittelbar von der Auswahl der künftigen HR-Businesspartner ab. Sie müssen nachweislich über die geforderten Kompetenzen verfügen, damit sie von Beginn an ihre wichtige Mittlerrolle zwischen HR und den Geschäftsbereichen voll ausfüllen können. Gerade in der noch unsicheren Übergangsphase ist es ihre Hauptaufgabe, Anfragen an HR konsequent in die neuen Prozesse zu lenken und das Festhalten an alten Strukturen zu vermeiden. Dafür benötigen die HR-Businesspartner und ihre Kunden entsprechende Informationen und die für die veränderten Prozesse und Arbeitsweisen notwendigen Trainings.

2. Institutionalisierte Optimierung im Regelbetrieb der HR-Businesspartner-Organisation

Die Transformation des Personalmanagements wird offenkundig nicht als einmaliger Übergang, sondern mehrheitlich als fortlaufender Prozess verstanden. Zugleich sind viele Unternehmen mit der systematischen Überprüfung und regelmäßigen Weiterentwicklung überfordert. Deshalb müssen – unter Einplanung der notwendigen Ressourcen – die oben beschriebenen Regulationsmechanismen und Governance-Strukturen kontinuierlich aufrechterhalten und professionalisiert werden. Ziel dabei ist es, die Veränderungen der Rollen, Aufgaben und Verantwortlichkeiten weiter zu systematisieren und zu steuern, eine unternehmensweite HR-Kultur zu fördern und bei Interessenkonflikten oder unklaren Verantwortlichkeiten zwischen Businesspartnern, Kompetenzcentern und Geschäftsbereichen zu vermitteln.

Damit sich mögliche Prozessfehler nicht dauerhaft festsetzen, empfiehlt sich in regelmäßigen Abständen eine Gegenüberstellung von Eigen- und Fremdbild der HR-Funktionen, ein Abgleich mit den ursprünglich geplanten Zieldefinitionen sowie eine Bewertung durch relevante Stakeholder (z. B. Geschäftsleitung, Führungskräfte aus den Geschäftsbereichen). Hierzu sind geeignete Benchmarks hinzuzuziehen. Eine systematische Abweichungsanalyse ermöglicht hier zeitnahe Anpassungen bei Konflikten und gewährleistet eine dauerhaft auf Harmonisierung ausgerichtete Personalarbeit.

Angesichts der hohen Anforderungen an den Businesspartner als Mittler zwischen Personal- und Geschäftsbereich ist auch seine aufgabenorientierte Qualifizierung entscheidend. Ein auf den langfristigen Karriereweg abgestimmtes Kompetenz- und Beurteilungsmodell liefert die Grundlage für die individuelle Weiterentwicklung. Die Weiterbildung sollte dann regulatorisch und strukturell verankert sein, damit die Umsetzung dauerhaft sichergestellt ist, und kann bereits während der Transformation des HR-Bereichs beginnen und so frühzeitig erste Früchte tragen.

Die Veränderung des Personalmanagements erfordert wie bereits erwähnt auch eine Unterstützung durch Change-Management-Maßnahmen. Die Mitarbeiter aus dem HR- und dem Geschäftsbereich sowie die Führungskräfte müssen nicht nur regelmäßig über Neuerungen und Anpassungen informiert, sondern vor allem befähigt werden, mit diesen umzugehen. Nur so entsteht ein Klima von Verständnis und Akzeptanz – für die HR-Organisation die wichtigste Voraussetzung, um ihre Leistungsfähigkeit und ihren Wertbeitrag optimal zu entfalten.

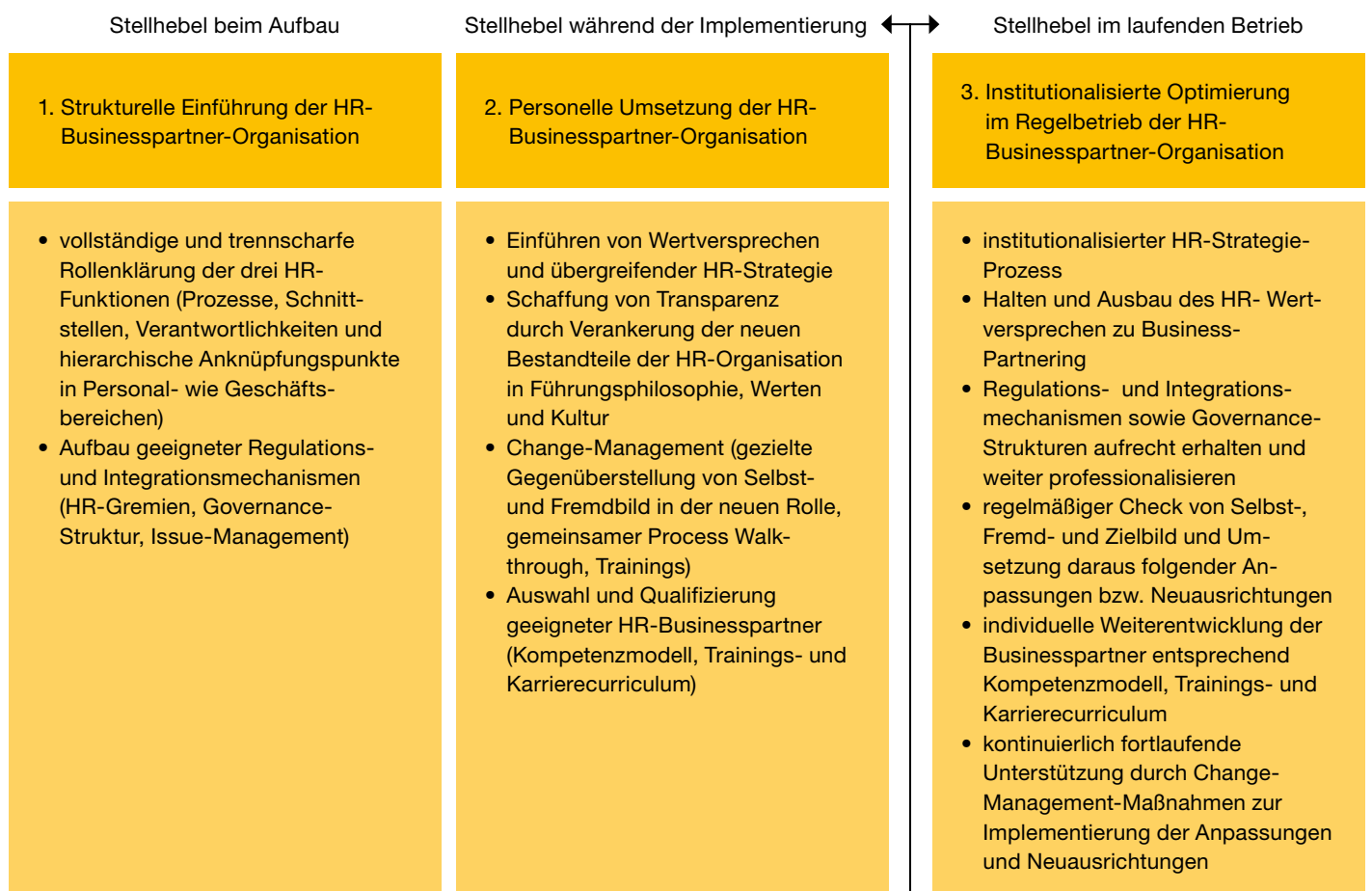
3. Umgang mit Hybridformen der HR-Businesspartner-Organisation

Wie in der Vorgängerstudie taucht auch in der aktuellen Untersuchung der Sonderfall auf, dass (vornehmlich) mittelständisch geprägte Unternehmen die idealtypische HR-Businesspartner-Organisation nicht vollständig oder nur in abgewandelter Form umsetzen. Hinsichtlich des Wertbeitrags, den die HR-Businesspartner in diesen Unternehmen tatsächlich realisieren können,

unterscheiden sich diese Unternehmen interessanterweise nach eigener Einschätzung kaum von den großen Unternehmen, die alle drei Funktionen vollständig ausgebildet haben. In diesen Fällen würde also eine Empfehlung zur Implementierung aller Funktionen des HR-Businesspartner-Modells in ihrer Reinform zu kurz greifen. Vielmehr müssen die drei Funktionen in ihrer Dimensionierung und Ausgestaltung an die tatsächliche Unternehmensgröße angepasst werden. Der Businesspartner wird dann zum Beispiel nicht von einem voll ausgestatteten Shared-Service-Center und mehreren Kompetenzzentren unterstützt, sondern nur von einer Assistenz sowie spezialisierten Sachbearbeitern. Deren Aufgaben können im Rahmen einer Administration-Excellence-Initiative optimiert und standardisiert werden. Darüber hinaus gelten aber auch hier die Empfehlungen für eine klare strukturelle Klärung der Rollen, Aufgaben und Verantwortlichkeiten sowie generell der Prozesse und relevanten Schnittstellen. Und auch hier bedarf es der Unterstützung durch ein Change-Management.

In diesen kleineren Unternehmen liegt die Hauptlast der Integrationsarbeit bei den HR-Businesspartnern. Sie müssen die Anliegen aus den Geschäftsbereichen aufnehmen, sie im Sinne der Optimierung ihres eigenen Wertbeitrags direkt an die unterstützenden Einheiten, etwa Assistenten und Sachbearbeiter, weitergeben und diese bei der Wahrnehmung ihrer Aufgaben anleiten und coachen. Die Anforderungen an die Kompetenz und die kontinuierliche Weiterqualifizierung der Businesspartner sind in kleineren Unternehmen daher keinesfalls geringer als in solchen mit einer großen Businesspartner-Organisation.

Abb. 1 Aufbau, erfolgreiche Implementierung und laufende Optimierung einer HR-Businesspartner-Organisation



B Inhaltliche Ausrichtung

Die HR-Businesspartner-Studie 2010 lieferte ausführliche Ergebnisse und Stellhebel für die Optimierung der HR-Organisation.

Die vorliegende Untersuchung ist eine Weiterführung unserer früheren Studie Personalmanagement im Wandel, die den Status quo des Personalmanagements in deutschen Unternehmen untersuchte, die ihre Personalarbeit in die Funktionen Shared-Service-Center, Kompetenzzentrum und HR-Businesspartner transformiert haben. Zahlreiche Nachfragen nach weiterführenden Analysen und Ergebnissen, die uns seit Veröffentlichung der ersten Studie erreicht haben, sowie unsere Erfahrungen aus aktuellen Transformationsprojekten haben uns den Bedarf an einer Nachfolgestudie verdeutlicht.

Ziele und Inhalte der Untersuchung

Auf den nachfolgenden Seiten setzen wir uns vertiefend mit der Rolle des HR-Businesspartners auseinander. Dabei möchten wir insbesondere darstellen, auf welche Weise sein Wertschöpfungsbeitrag innerhalb des Unternehmens gestärkt werden und durch welche konkreten Schritte dies gelingen kann. Insofern knüpft die Konzeption der vorliegenden Untersuchung inhaltlich eng an die Resultate der Vorgängerstudie an.

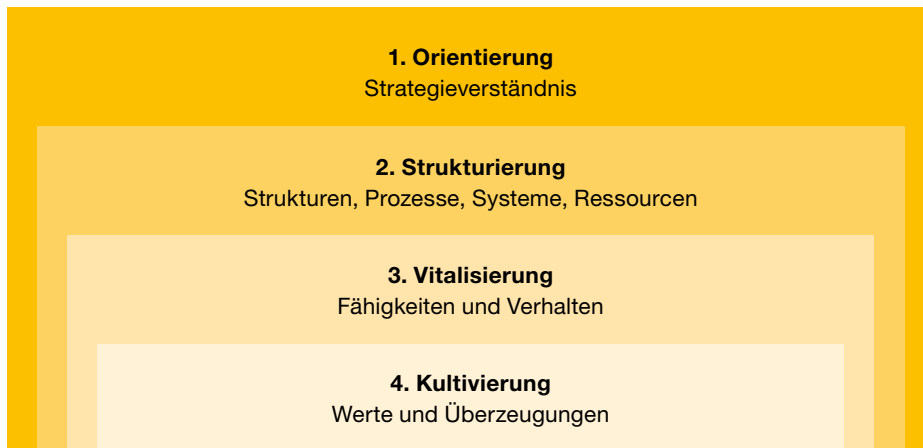
Seinerzeit identifizierten wir fünf Stellhebel, die zu einer Steigerung des Wertbeitrags der HR-Businesspartner führen und auf die wir auch in der vorliegenden Untersuchung wieder Bezug nehmen:

- Führungskräfte sind als Kunden der HR-Businesspartner entscheidend für deren erfolgreiche Wahrnehmung ihrer Rolle. In der Zusammenarbeit gilt es, die Kundenerwartungen kontinuierlich und bei Bedarf unternehmensweit zu klären, ihnen mit passenden Angeboten zu begegnen oder solche Angebote zu initiieren und nötigenfalls die Nutzenstiftung der angestrebten Rolle als Businesspartner zu verdeutlichen. Denn das Leistungspaket der HR sollte nicht personen-, sondern vielmehr produktabhängig angeboten werden können.
- Die erfolgreiche Implementierung des HR-Businesspartner-Modells erfordert eine ganzheitliche Transformation der HR-Organisation, die durch gezieltes Change-Management unterstützt wird und bei der die interdependenten Rollen innerhalb der HR-Organisation klar definiert werden.
- Die Prozesse und Schnittstellen aller drei Funktionen müssen klar benannt, aufeinander abgestimmt, vollständig implementiert und durch benutzerfreundliche IT-Systeme effizient unterstützt werden.
- Bei der Auswahl, Positionierung und Qualifizierung der HR-Businesspartner kommt es darauf an, die richtige Person an die richtige Stelle zu setzen. Weitere Unterstützung bieten dann die Erfassung der Kompetenzen und Fähigkeiten, Beurteilungen mithilfe von Potenzialanalysen und Managementaudits sowie ein bedarfsgerechtes Weiterbildungsangebot.
- Die HR-Businesspartner benötigen Tools und Instrumente, die sie in der strategischen Arbeit für ihre Kunden aktiv unterstützen, etwa Benchmarkings, eine integrierte Talentmanagement-Suite sowie schnell verfügbare und valide Steuerungsinformationen durch reife HR-Controlling-Instrumente und eine entsprechende Datenqualität.

Die Fragestellungen der vorliegenden Untersuchung orientieren sich an den vier Dimensionen einer erfolgreichen Transformation des Personalmanagements (siehe Abb. 2):

Die aktuelle Studie orientiert sich an den vier Dimensionen einer erfolgreichen HR-Transformation.

Abb. 2 Dimensionen des Auf- und Ausbaus einer HR-Businesspartner Organisation



Quellen: eigene Darstellung nach Vahs, Dietmar (2007): Organisation

1. Orientierung

- In welchem Stadium befindet sich die HR-Businesspartner-Organisation gegenwärtig?
- Welcher strategischen Gesamtausrichtung folgt sie?

2. Strukturierung

- Wie ist die Businesspartner-Organisation aufgebaut?
- Wie findet die Abstimmung zwischen Businesspartnern innerhalb des HR-Bereichs und mit den Geschäftsbereichen statt?

3. Vitalisierung

- Über welche Kompetenzen und Fähigkeiten muss der Businesspartner verfügen, um seine Rolle erfolgreich ausfüllen zu können?
- Welche Fortbildungs- und Qualifizierungsmaßnahmen werden nachgefragt und angeboten?

4. Kultivierung

- Wie wird die Businesspartner-Funktion durch eine gemeinsame Philosophie und Vision sowie durch spezifische Werte gestützt?

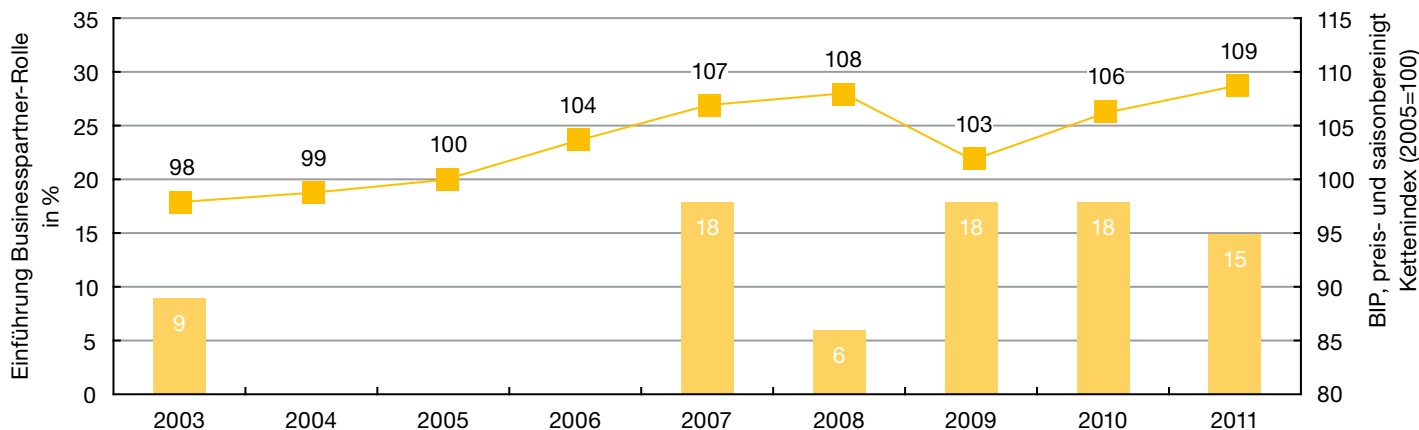
C Ergebnisse

1 Orientierung der HR-Businesspartner-Organisation

Die Popularität der HR-Businesspartner-Organisation ist weiterhin ungebrochen.

Die Rolle des HR-Businesspartners steht sinnbildlich für eine strategische Neuorientierung der Personalarbeit, die sich seit den 1990er-Jahren vom US-amerikanischen Raum ausgehend weltweit verbreitet hat und stetig an Bedeutung gewinnt. Diese Entwicklung zeigte sich auch in unserer Untersuchung (siehe Abb. 3). Insbesondere große, global agierende Unternehmen fungieren hier als Trendsetter, mitunter seit über zehn Jahren. Nach den Großkonzernen setzen nun verstärkt auch mittelständische Unternehmen auf diese neue Organisationsform, die eine strategische und wertschöpfungsorientierte Ausrichtung der Personalarbeit verspricht. Vergleicht man die Einführung der neuen HR-Rolle mit der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung in Deutschland, so sind interessante Tendenzen erkennbar (siehe Abb. 3). Die Unternehmen fahren offenbar in Zeiten wirtschaftlicher Stagnation (2004–2005) oder in Krisenzeiten (2008–2009) ihre Investitionen für den Umbau der HR-Organisation zurück. Dafür investieren sie in Wachstumsphasen wieder deutlich mehr und haben ab 2007 und 2009 wieder verstärkt HR-Transformationen in Angriff genommen.

Abb. 3 Vergleich Einführung der Businesspartner-Rolle und wirtschaftliche Entwicklung in Deutschland



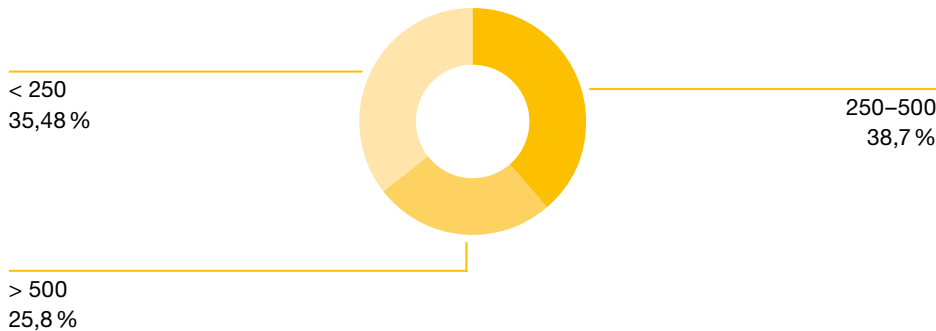
Quellen: Bundesamt für Statistik, eigene Berechnungen

HR-Businesspartner benötigen die Unterstützung von Kompetenzzentren und Shared-Service-Centern.

Um Wertbeiträge realisieren zu können, darf sich eine HR-Transformation nicht allein auf die Einführung eines HR-Businesspartners beschränken, auch das Umfeld ist entsprechend anzupassen. Denn wenn der Businesspartner wirklich strategisch und auf Augenhöhe mit den Geschäftsbereichen agieren soll, benötigt er die Unterstützung von Kompetenzzentren und Shared-Service-Centern, die ihn von rein operativen Aufgaben, konzeptionellen Arbeiten und der Lösung sehr spezifischer Fachfragen entlasten. Andernfalls bleibt er ein Personalreferent im neuen Gewand, der wie bisher alle personalrelevanten Anliegen gleichermaßen abarbeitet und deshalb keine Zeit für unternehmensstrategische Fragestellungen findet. Wie stark sich ein HR-Businesspartner wirklich auf diese strategischen Aufgaben konzentrieren kann, zeigt sich in der Anzahl der Mitarbeiter, die er in

seinem Unternehmen betreut (siehe Abb. 4). Hier fällt auf, dass nur ein Viertel der Unternehmen ein sehr hohes Betreuungsverhältnis von mehr als 500 Mitarbeitern pro HR-Businesspartner aufweist, dieses aber bei optimaler Ablauforganisation durchaus erreichbar erscheint.

Abb. 4 Mitarbeiter pro HR-Businesspartner

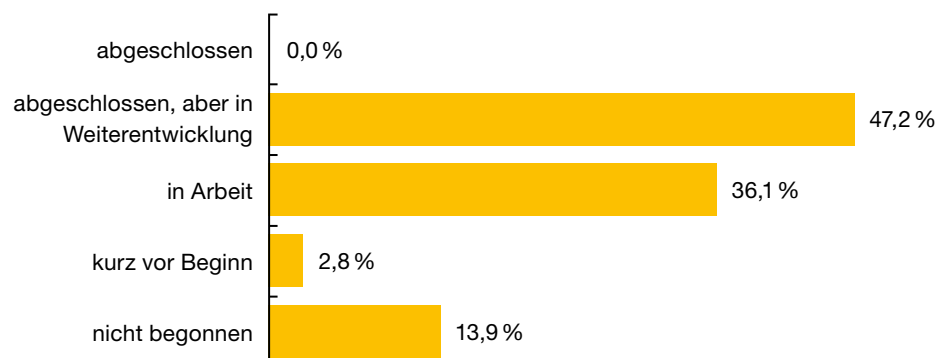


In Branchen mit stark standardisierten Produktions- oder Dienstleistungsbereichen wird sogar von Betreuungsquoten von mehr als 1.000 Mitarbeitern berichtet. Die Quote sinkt vor allem bei Finanzdienstleistern und Anbietern komplexer Beratungsdienstleistungen auf unter 250 Mitarbeiter pro HR-Businesspartner. Generell hängt sie jedoch nicht nur von der Art der betreuten Mitarbeiter (z. B. höhere Angestellte oder gewerbliche Mitarbeiter), sondern vielmehr von der Aufbauorganisation und der Führungsspanne in Unternehmen ab. Auch die generelle Bedeutung der Personalarbeit für die Umsetzung strategischer Unternehmensziele, die praktizierte HR-Strategie, die Motivation der Belegschaft aufgrund einer besonders individuellen Betreuung oder die regionale Verteilung der Mitarbeiter auf verschiedene Standorte kann diese Zahl beeinflussen. Zahlreiche weitere Gründe sind denkbar.

Die Komplexität und Dauer einer vollständigen HR-Transformation zeigt sich in der Selbsteinschätzung der befragten Unternehmen (siehe Abb. 5): Keines von ihnen hat demnach diesen Prozess vollständig abgeschlossen. Fast die Hälfte von ihnen betrachtet die HR-Transformation als eine kontinuierliche Weiterentwicklung und Optimierung des Personalbereichs, auch über das offizielle Einführungsdatum hinaus. Ein Drittel der Betriebe, darunter insbesondere diejenigen, die erst kürzlich mit der Transformation begonnen haben, steckt noch mitten in der Umbauphase, die je nach Unternehmensgröße mehrere Jahre andauern kann. 14 % haben sich bisher nur auf die Einführung einer HR-Businesspartnerrolle beschränkt und keine unterstützenden Strukturen geschaffen.

HR-Transformation wird als ein fortlaufender Optimierungsprozess verstanden.

Abb. 5 Aktueller Stand der HR-Transformation in Unternehmen



Steigerung der Qualität, Effizienz und Akzeptanz des Personalbereichs sind die Hauptziele einer HR-Transformation.

So unterschiedlich der Umsetzungsstand der einzelnen Unternehmen auch ist, in den Umfrageergebnissen zeichnet sich dennoch ein recht einheitliches Bild der Beweggründe ab, die zu der Transformation führten. Fast 80% geben an, dass die Effizienz ihrer Personalarbeit durch die Transformation erhöht werden soll, weitere 73% möchten eine Steigerung der Qualität und der Akzeptanz des Personalbereichs erreichen (siehe Abb. 6).

Abb. 6 Gründe für die Initiierung der HR-Transformation



Die Mehrzahl der Unternehmen erhofft sich auch Synergien in der Zielerreichung: Es wird erwartet, dass die Steigerung der Effizienz und Qualität der Personalarbeit automatisch auch die Akzeptanz des Personalbereichs erhöhen wird.

Damit eine Businesspartner-Organisation diesen strategischen und finanziell messbaren Mehrwert erbringen kann, muss sie von Anfang an vollständig und reibungsfrei in die HR-Funktion integriert werden.

Abb. 7 Verankerung des Business-Partnering in der HR-Funktion



Grundvoraussetzungen dafür sind eine klare Verteilung der Zuständigkeiten sowie eine eindeutige Definition der Schnittstellen innerhalb der HR-Funktion zwischen den HR-Businesspartnern und den unterstützenden Einheiten (z. B. Kompetenzzenter, Shared-Service-Center). Die Studienergebnisse lassen hier noch Verbesserungsbedarf erkennen: Nur zwei Drittel der befragten Unternehmen haben die Schnittstellen innerhalb ihrer HR-Funktion eindeutig geklärt und nur etwas mehr als die Hälfte hat eine klare Rollenbeschreibung für die Businesspartner erstellt (siehe Abb. 7). Dementsprechend verfügen nur 50 % über ein gemeinsames Selbstverständnis und sogar nur 44 % über ein glaubwürdiges Wert- und Leistungsversprechen. Dies erschwert es den HR-Businesspartnern erheblich, die Kunden von ihrer wichtigen Aufgabe zu überzeugen und ihre Akzeptanz innerhalb des Unternehmens zu steigern. Für eine gelungene HR-Transformation sind diese Schritte jedoch von grundlegender Bedeutung, da nur so die erhofften Verbesserungspotenziale vollständig ausgeschöpft werden können. Andernfalls droht eine Transformation zu einem endlosen Versuch zu werden, die Unklarheiten und Reibungsverluste innerhalb der HR-Funktion im laufenden Betrieb und mit unverhältnismäßig hohem Mehraufwand zu beheben.

Nur 44 % der HR-Businesspartner-Organisationen verfügen über ein gemeinsames Wert- und Leistungsversprechen.

Für diese These spricht, dass nur knapp ein Viertel der befragten Unternehmen die strategische Ausrichtung des Business-Partnering regelmäßig überprüft, um dauerhaft dessen Qualität und Effizienz zu gewährleisten. Zugleich entwickelt aber mehr als die Hälfte von ihnen diese Rolle beständig weiter und baut sie aus. Mit dieser andauernden Veränderung und dem gleichzeitigen selbstkritischen Infragestellen der Personalarbeit sind die Unternehmen oft zeitlich und auch fachlich überfordert. Hier kann neben einer übergeordneten unternehmensweiten HR-Funktion eine externe und objektive Unterstützung hilfreich sein, die die notwendigen Anpassungen schnell und ohne Serviceverluste für die Kunden aus den Geschäftsbereichen steuert.

Die Unternehmen sind mit der kontinuierlichen Weiterentwicklung und systematischen Überprüfung ihrer HR-Businesspartner-Organisation oft überfordert.

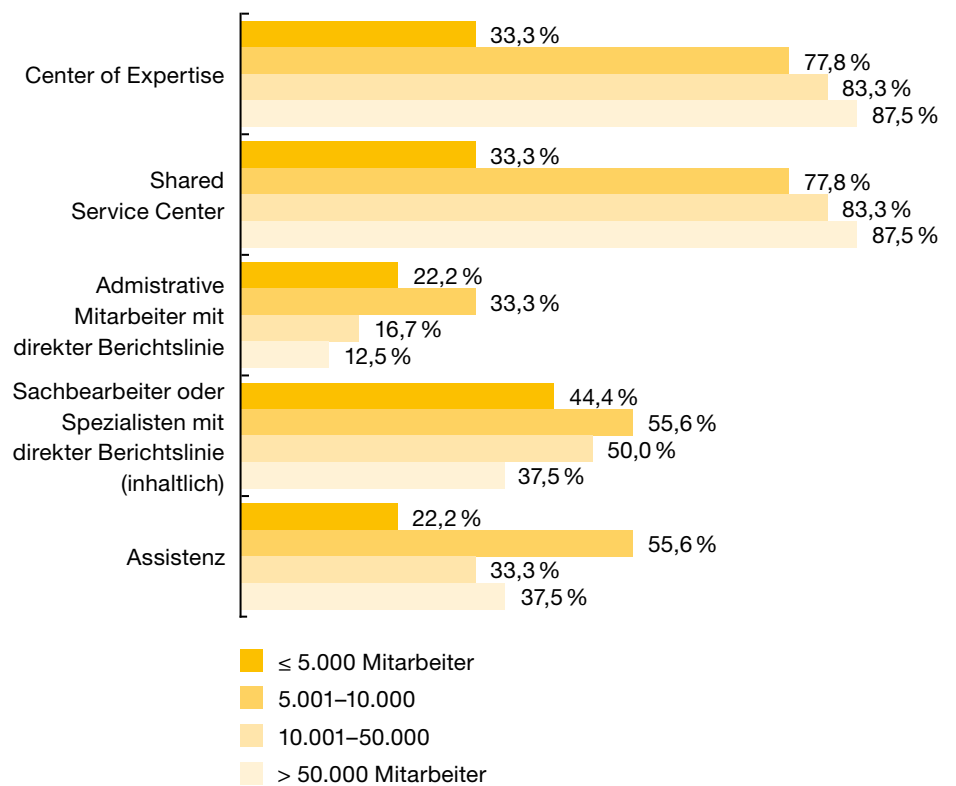
2 Strukturierung der HR-Businesspartner-Organisation

Nachdem sich bereits bei der strategischen Orientierung der HR-Businesspartner-Organisation die ersten Schwierigkeiten abgezeichnet haben, erscheint es nun aufschlussreich zu fragen, wie die Businesspartner unter diesen Voraussetzungen strukturell aufgestellt sind und wie sie, angesichts der bestehenden Schwierigkeiten, die wechselseitige Abstimmung organisieren.

Die Personalarbeit ist weitgehend lokal organisiert.

Eine Analyse der geografischen Strukturierung der Businesspartner-Organisation zeigt, dass die Personalarbeit auch in den großen Konzernen in 70 % der Fälle lokal organisiert ist. Dadurch wird die direkte Nähe zu den betreuten Kunden sichergestellt. Bei 60 % der Unternehmen erfolgt entweder alternativ oder ergänzend eine Konzentration des Serviceangebots auf regionaler Ebene. Globale HR-Businesspartner sind mit 37 % etwas seltener vertreten. Allerdings setzen diese eine entsprechende Größe und globale Vernetzung des Unternehmens sowie eine entsprechende Aufbau- und Ablauforganisation voraus.

Abb. 8 Unterstützungsfunktionen für die Businesspartner-Rolle



Eine vollständige Implementierung von HR-Businesspartnern, Kompetenzzentren und Shared-Service-Center findet sich vorwiegend in großen Unternehmen.

Eine HR-Businesspartner-Organisation kann ihre volle Leistungsfähigkeit nur erreichen, wenn die notwendigen Komplementärfunktionen (Shared-Service-Center, Kompetenzzentren) ebenfalls in vollem Umfang realisiert werden. Bei den befragten Unternehmen mit mehr als 10.000 Mitarbeitern trifft dies in ca. 80 % der Fälle zu (siehe Abb. 8). Bei den Unternehmen mit bis zu 5.000 Mitarbeitern leisten sich, mit lediglich einem Drittel, deutlich weniger diese beiden Funktionen. Diese Unternehmen haben demnach weniger eine idealtypische Businesspartner-Organisation, sondern vielmehr eine Umbenennung und bestenfalls eine stärker strategiegetriebene Ausrichtung ihrer Personalreferenten umgesetzt. Die operative Arbeit wird hier auf den Businesspartner selbst, auf Verwaltungskräfte, Spezialisten oder Assistenzen verteilt. Umso wichtiger ist es, dass bei diesen hybriden Organisationsformen im Sinne einer Administration Excellence die Aufgaben weitgehend standardisiert und optimiert werden.

Abb. 9 Abstimmung zwischen Businesspartnern und anderen HR-Einheiten

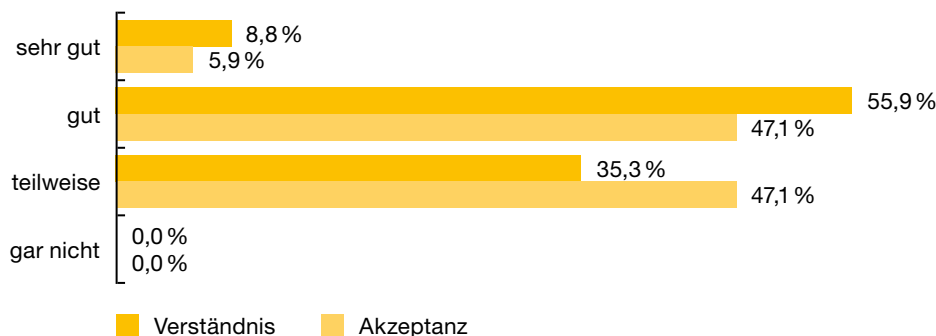


Diese Ergebnisse zeigen, dass es in Unternehmen aller Größenklassen mehrere Funktionen/Institutionen im HR-Bereich gibt, die ihr arbeitsteiliges Handeln untereinander hinsichtlich einer Ausrichtung auf die Unternehmensstrategie abstimmen müssen. Dies geschieht noch relativ unsystematisch: Etwas mehr als die Hälfte der Befragten regelt die Abstimmung im Rahmen des Strategieprozesses, jeweils rund 40% nutzen eine vorhandene Governance-Struktur oder einen Planungs- oder Verbesserungsprozess (siehe Abb. 9). Was aber tut der Rest? Um sowohl das Verständnis und die Akzeptanz der Businesspartner zu erhöhen als auch die gemeinsame Arbeit der HR-Funktionen insgesamt weiter zu harmonisieren, wäre auch hier in jedem Fall eine systematische, institutionalisierte Abstimmung auf allen Prozessebenen erforderlich.

Wie erwähnt ist die Erhöhung der Qualität, der Effektivität und der Akzeptanz der Personalarbeit einer der Hauptbeweggründe vieler HR-Transformationen. Die Studienergebnisse werfen jedoch ein ernüchterndes Licht auf diesen Anspruch: Das Businesspartner-Modell wird selbst in den anderen HR-Einheiten lediglich zur Hälfte vollständig und zu nur etwa 40% teilweise verstanden und akzeptiert (siehe Abb. 10). Da aber Verständnis und Akzeptanz Grundvoraussetzungen für den Erfolg einer Businesspartner-Organisation sind, besteht sogar in der HR-Organisation selbst noch Verbesserungsbedarf, zumal dann, wenn es letztlich darum gehen soll, die gemeinsame Leistungsfähigkeit für die Endkunden zu optimieren.

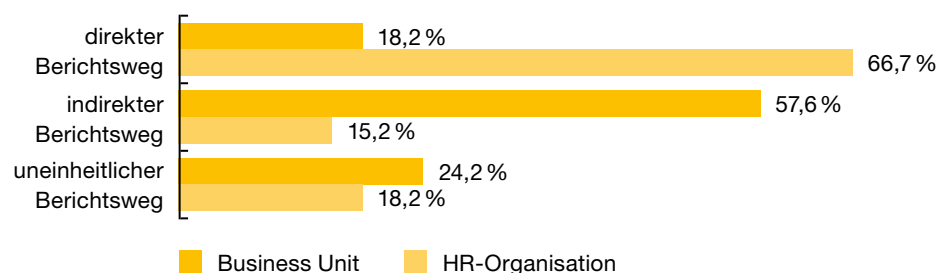
Verständnis und Akzeptanz für die HR-Businesspartner-Organisation müssen weiter verbessert werden.

Abb. 10 Verständnis und Akzeptanz für das Businesspartner-Modell



Der HR-Businesspartner wird organisatorisch von zwei Parteien gleichermaßen gefordert: Einerseits ist er Experte und Ansprechpartner der Führungskräfte für eine Vielzahl personalrelevanter Fragen, andererseits soll er aber auch direkt an der strategischen Entwicklung der Geschäftsbereiche mitwirken.

Abb. 11 Berichtswege der Businesspartner in die Geschäfts- und HR-Organisation



Die hierarchische Zuordnung der HR-Businesspartner ist teilweise nicht eindeutig geklärt.

In etwa 60 % der befragten Unternehmen ist der HR-Businesspartner disziplinarisch direkt dem Personalbereich zugeordnet und verfügt über einen indirekten Berichtsweg oder eine fachliche Weisungsbeziehung in seine jeweilige Geschäftseinheit (siehe Abb. 11). Die umgekehrte Kombination ist eher selten anzutreffen. Erwähnenswert sind, mit rund 20 %, diejenigen Unternehmen, die ihre Berichtswegen uneinheitlich oder gemischt (in die HR- und die Geschäftsorganisationen) konzipiert haben. Unter solchen unklaren Verantwortlichkeiten leidet nicht nur die Akzeptanz und das Verständnis, sondern letztlich auch die Effektivität des Businesspartner-Modells insgesamt.

Die hierarchische Struktur innerhalb der HR-Businesspartner-Organisation ist insbesondere in großen Unternehmen stärker ausdifferenziert.

Über eine hierarchische Struktur innerhalb der Businesspartner-Organisation verfügen nur etwas mehr als 50 % der Befragten. Diese benötigen das größere Steuerungspotenzial aufgrund ihrer höheren Mitarbeiterzahl und der damit einhergehenden Größe und Komplexität der HR-Organisation. Die Ausgestaltung der Hierarchieebenen variiert zwischen einem pyramidenförmigen Aufbau mit einem „Head-of-HR-Businesspartner“ an der Spitze, regionalen Untergliederungen, funktionalen Spezialisierungen für einzelne Unternehmensbereiche (z. B. für Forschung und Entwicklung oder Produktion) oder einer Unterscheidung nach dem Senioritätsprinzip (Senior- und Junior-Businesspartner).

Auch VIP-Kunden nutzen neben dem Businesspartner Self-Service- und Shared-Service-Angebote.

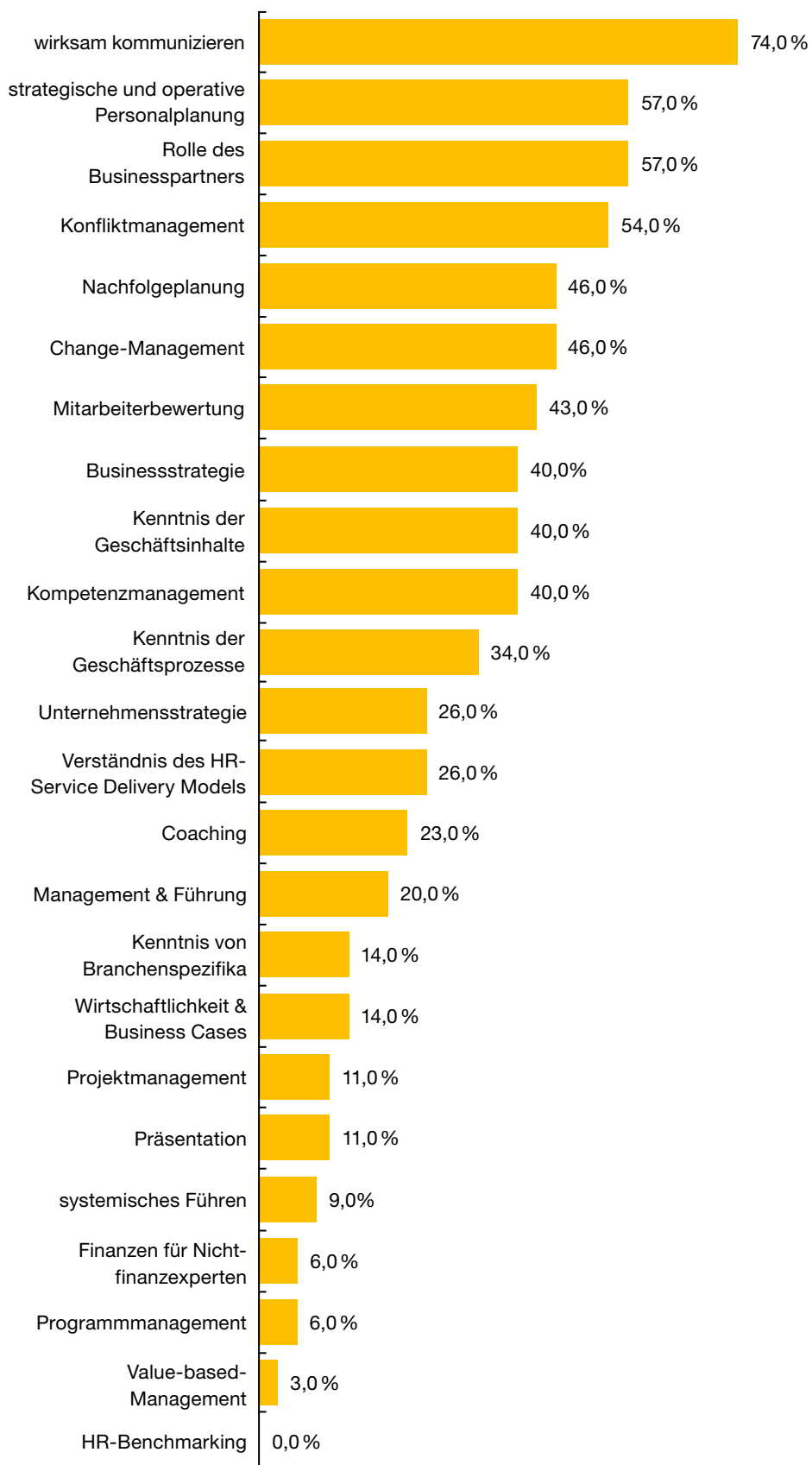
Neben der hierarchischen Struktur konnten wir bei 42 % der befragten Unternehmen eine Einteilung der Kunden in zwei Kategorien feststellen: die Gruppe der VIP-Kunden, die als Mitglieder der höheren Führungsebenen enger und individueller betreut werden und die Gruppe der übrigen Mitarbeiter. Dabei beschränkt sich jedoch die Betreuung der Führungskräfte auf die originären strategischen Aufgaben der HR-Businesspartner. Für operative Standardfragen müssen auch die VIPs zu fast 80 % Self-Service- und Shared-Service-Angebote nutzen.

HR-Businesspartner erreichen im Mittel nur 55 % ihres geplanten Wertbeitrags.

Nach diesem Überblick über die Zielsetzung und Struktur der Businesspartner-Organisationen lautet die entscheidende Frage: Wie schätzen die Businesspartner selbst ihre den Aufgaben zugeordnete maximale Wertschöpfung ein? Das Ergebnis fiel hier – wie vor dem Hintergrund der Vorgängerstudie zu erwarten – eher ernüchternd aus. Im Mittel lag der Wert bei 55 %, das heißt, die Businesspartner können ihren ursprünglich geplanten Wertbeitrag für das Unternehmen nur zu etwas mehr als der Hälfte realisieren. Die Wertschöpfung steigt wider Erwarten selbst dann nicht wesentlich an, wenn der Businesspartner von Shared-Service-Centern und einem Center of Expertise unterstützt wird. Lediglich bei großen Unternehmen mit mehr als 10.000 Mitarbeitern erhöht sich der Mittelwert tendenziell auf 63 %. Daher liegt die Vermutung nahe, dass mit zunehmender Unternehmensgröße die Professionalität und somit auch die Wertschöpfung der HR-Funktion oder der HR-Businesspartner steigt. Insgesamt verdeutlichen diese Zahlen, dass in vielen Businesspartner-Organisationen noch ein erhebliches Verbesserungspotenzial besteht. Dieses muss gehoben werden, wenn die drei Kernziele – Steigerung der Qualität und Effizienz sowie der Akzeptanz der HR-Funktion – erreicht werden sollen.

3 Vitalisierung der HR-Businesspartner Organisation

Das Wertschöpfungspotenzial der Businesspartnerrolle hängt, neben ihrer strukturellen Einbettung in die HR-Organisation, maßgeblich von den Fähigkeiten und Kompetenzen des individuellen Rollenträgers ab. Aufgrund seiner strategischen Ausrichtung auf die wirtschaftlichen Bedürfnisse der Geschäftsbereiche muss der Businesspartner neben dem selbstverständlichen Know-how im Bereich HR auch über Kenntnisse im Management und in der Beratungspraxis verfügen.

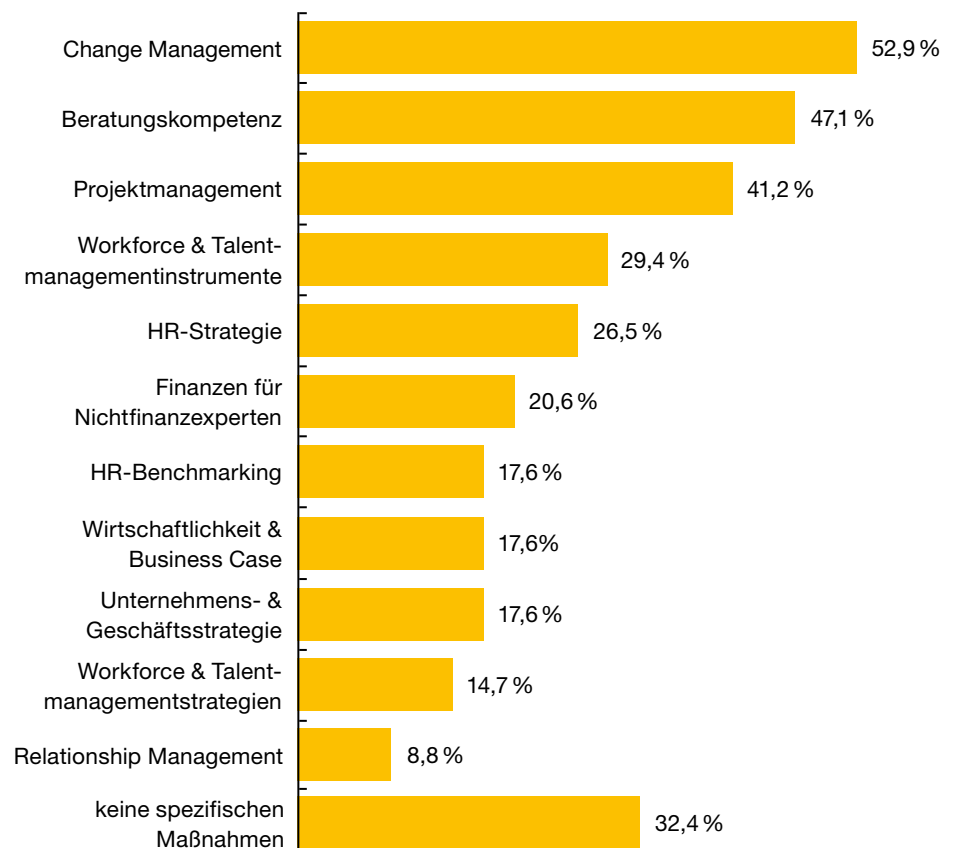
Abb. 12 Fähigkeiten und Kompetenzen im Stellenprofil des Businesspartners


Die wichtigsten Kompetenzen eines Businesspartners beziehen sich auf Stakeholder-Management und sein HR-spezifisches Fachwissen.

Aus diesem Grund wurden die Studienteilnehmer gefragt, wie wichtig aus ihrer Sicht bestimmte Kompetenzen und Fähigkeiten für das Stellenprofil eines HR-Businesspartners sind. Mit deutlichem Abstand halten drei Viertel der Befragten wirksames Kommunizieren für die wichtigste Kompetenz (siehe Abb. 12), gefolgt von strategischer und operativer Personalplanung, der Rolle des Businesspartners und dem Konfliktmanagement. Anschließend werden klassische Personalthemen genannt, etwa Nachfolgeplanung und Mitarbeiterbewertung, sowie übergreifende Themen wie Businessstrategie und Kenntnis der Geschäftsprozesse. Mit diesem Kompetenzset wird ein Großteil der strategischen und HR-relevanten Fragestellungen abgedeckt, wobei es aber offensichtlich vornehmlich auf die richtige Kommunikation und das Management der Beziehungen mit Gesprächspartnern aus der HR-Abteilung und den Geschäftsbereichen ankommt. Die übrigen Kompetenzen sind für die praktische Arbeit eines HR-Businesspartners offenbar weniger bis gar nicht relevant. Diese Ergebnisse decken sich übrigens weitgehend mit den Erkenntnissen der Vorgängerstudie.

In Entsprechung zu den oben erwähnten Kompetenzen eines HR-Businesspartners werden auch die spezifischen Fortbildungs- und Qualifizierungsmöglichkeiten genutzt (siehe Abb. 13). Im Vordergrund stehen hier Change-Management (53%), Beratungskompetenz (47%) und Projektmanagement (41%). Ein wenig überraschend erscheint die geringe Nachfrage nach Fortbildungen zum Thema HR-Strategie (27%) sowie nach Trainings zu Workforce- und Talentmanagementinstrumenten, obwohl gerade ein diesbezügliches Wissen für eine stärkere strategische Ausrichtung des HR-Bereichs durchaus erforderlich wäre.

Abb. 13 Fortbildungs- und Qualifizierungsmöglichkeiten für Businesspartner im Unternehmen



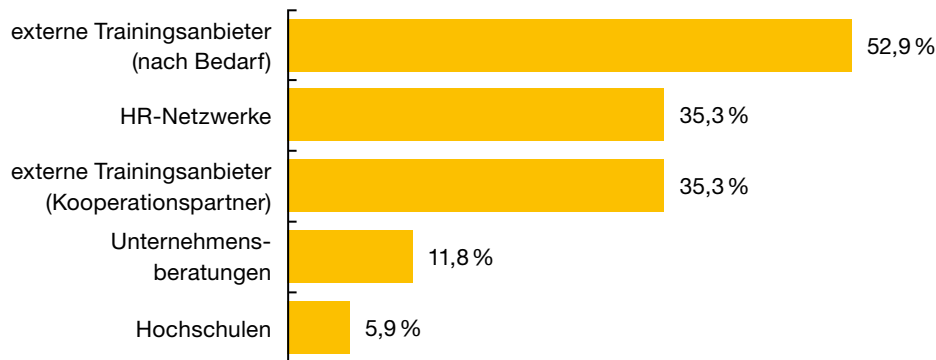
Geradezu besorgniserregend ist jedoch, dass es fast für ein Drittel der Befragten keine spezifischen Fortbildungsmaßnahmen gibt. Insbesondere in Anbetracht der bislang unzureichenden Wertschöpfung ist es überaus sinnvoll, wenn die HR-Businesspartner ihre Kompetenzen und Fähigkeiten durch passgenaue Trainings weiter ausbauen können.

Für fast ein Drittel der befragten Businesspartner existieren keine spezifischen Weiterbildungsmöglichkeiten.

Bei der Durchführung von Fortbildungsmaßnahmen nutzen die befragten Unternehmen entweder je nach Bedarf einen externen Trainingsanbieter (53%) oder greifen, zu je einem Drittel, auf Kooperationspartner und zunehmend auch auf HR-Netzwerke zurück (siehe Abb. 14). Eine innovativere Variante wäre hier die Zusammenarbeit mit einer Hochschule oder auch mit Beratern. Leider wird diese Möglichkeit des Austauschs zwischen Forschung und Praxis nur selten (6%) und überwiegend von größeren Unternehmen genutzt.

Für Fortbildungen nutzen die HR-Businesspartner vorrangig interne und externe Trainingsangebote.

Abb. 14 Bereitstellung externer Trainings für HR-Businesspartner



Bei internen Fortbildungen führt in zwei Dritteln der Fälle der HR-Bereich selbst das Training durch. Nur ein Drittel der Unternehmen leistet sich eine hauseigene Trainingsakademie. Gewiss ist die Größe des Unternehmens hier der zentrale Faktor, für kleine Unternehmen wäre der Betrieb einer eigenen Akademie zu aufwendig und kostenintensiv. Dennoch benötigt auch in diesen Betrieben der HR-Bereich neue Impulse. Diese können jedoch oftmals eher von außen kommen.

Sehr unterschiedlich fallen die Antworten aus, wenn nach den Instrumenten gefragt wird, die die Businesspartner für ihre täglichen Aufgaben benötigen. Gewünscht werden Benchmarkingtools, aussagekräftige Analyseinstrumente, in Betriebsvereinbarungen systematisierte, marktfähige Anreizinstrumente (Gehalt, Dienstwagen, etc.) sowie leistungsfähige HR-spezifische IT-Systeme (z. B. Steuerungscockpits). Auch hier bestätigen sich wieder die Ergebnisse der letztjährigen Untersuchung, in der wir eine kundenorientierte und anwenderfreundliche Toolbox als einen der fünf entscheidenden Stellhebel für die Etablierung einer effektiven HR-Businesspartner-Organisation identifiziert haben. Es ist dringend zu empfehlen, dass solche Instrumente unternehmensweit und in Zusammenarbeit mit den Kompetenzcentern etwa für HR-Controlling, Benchmarking und Talentmanagement entwickelt werden.

Die HR-Businesspartner benötigen Tools und Instrumente, die sie bei der strategischen Arbeit für ihre Kunden wirksam unterstützen.

4 Kultivierung der HR-Businesspartner-Organisation

Aktiv kommunizierte Visionen und Werte einer Businesspartner-Organisation finden sich meist nur in großen Unternehmen.

Der letzte Teil unserer Analyse setzt sich mit dem Thema Vision, Philosophie und Werte der Businesspartner-Organisation auseinander. Bei diesem Punkt ist eine klare Zweiteilung der befragten Unternehmen zu erkennen: Bislang hat, mit einem Drittel, nur ein verhältnismäßig geringer Teil der Befragten anhand der HR-Strategie eine konkrete Vision sowie spezifische Werte für die Businesspartner-Funktion entwickelt, diese mit den übrigen HR-Rollen abgestimmt und durch gezielte Kommunikationsmaßnahmen eingeführt. In dieser Gruppe finden sich wieder vorrangig die großen Unternehmen, die ihre HR-Transformation ganzheitlich umgesetzt und dabei die Businesspartnerrolle gewissenhaft implementiert haben.

Eine ganzheitliche Transformation des Personalwesens kann nur mit begleitendem Change-Management nachhaltig gelingen.

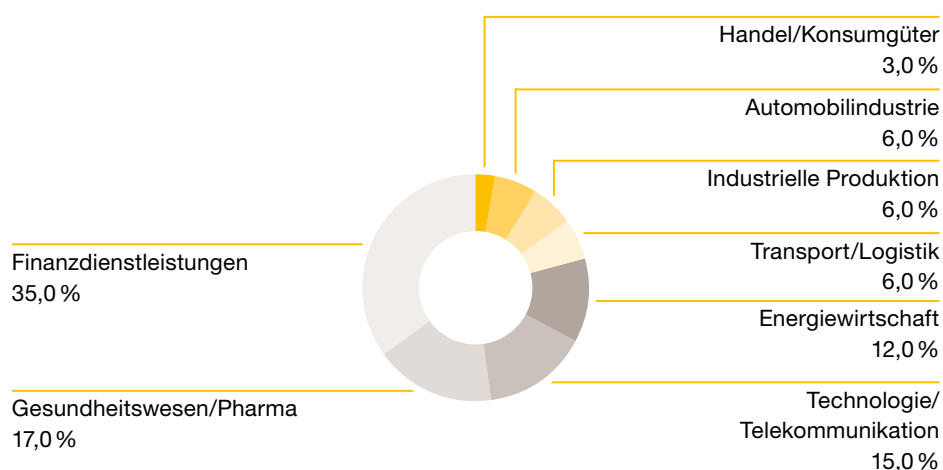
Die verbleibenden zwei Drittel der Unternehmen verfügen über keinerlei Vision, Philosophie oder spezifische Werte und konnten diese daher auch nicht im Unternehmen kommunizieren. Angesichts der teilweise drängenden operativen Probleme mag dieser Mangel nicht verwundern. Solange die dringlichen Aufgaben des Tagesgeschäfts nicht abgeschlossen werden können, müssen wichtige grundlegende Themen zwangsläufig zu kurz kommen. Diese Problematik liefert eine weitere Erklärung für die geringe Akzeptanz der HR-Businesspartner-Funktion: Wenn den Mitarbeitern und Führungskräften der Sinn und die Aufgabe eines Businesspartners schlichtweg nicht bekannt ist, werden sie schwerlich von seiner Notwendigkeit zu überzeugen sein und ihn in der täglichen Arbeit kaum akzeptieren.

Eine ganzheitliche Transformation des Personalmanagements erfordert mehr als die rein technische Implementierung der einzelnen HR-Rollen und die begleitende Prozessoptimierung. Vielmehr muss sich die Transformation auch im Bewusstsein jedes Einzelnen vollziehen, damit ein grundlegendes Verständnis sowie eine Akzeptanz für die neue Art der Personalarbeit geschaffen werden kann. Change-Management ist hier ein absolut entscheidendes Instrument. Ausgehend von einer Analyse der beteiligten Stakeholder (z. B. Mitarbeiter, Führungskräfte, angehende Businesspartner) muss für jede einzelne Gruppe ein individuelles Kommunikationskonzept erarbeitet und umgesetzt werden. Ein nachhaltiger Transformationsprozess setzt auf die klare Kommunikation des Nutzens und Mehrwerts der Businesspartner-Organisation für jeden Einzelnen, auf die aktive Beteiligung aller sowie auf ein gezieltes Training derjenigen Kompetenzen und Techniken, die für die Umsetzung der neuen HR-Organisation benötigt werden. Das Change-Management endet nicht nach der Einführung des neuen Businesspartner-Modells, sondern muss, wie die Transformation selbst, als kontinuierlich fortlaufende Unterstützung für den Anpassungs- und Veränderungsprozess verstanden und von den Unternehmenskernern tatsächlich gewollt werden.

D Teilnehmerstruktur

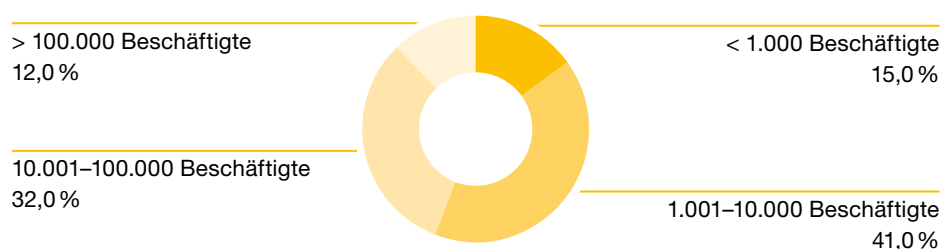
Die Befragung fand im Zeitraum Juni bis November 2011 in Form einer Online-erhebung mit 25 Fragen statt. An ihr haben 36 HR-Businesspartner aus deutschen Unternehmen oder deutschsprachige Tochtergesellschaften internationaler Konzerne teilgenommen. Am stärksten vertreten waren dabei die Branchen Finanzdienstleistungen, Gesundheitswesen/Pharma sowie Technologie/Telekommunikation und Energiewirtschaft (siehe Abb. 15).

Abb. 15 Verteilung der befragten Unternehmen nach Branchen



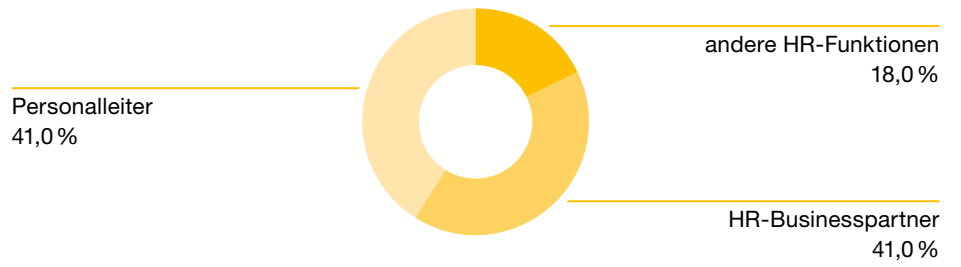
Innerhalb der Branchen wurden jeweils Unternehmen unterschiedlicher Größe befragt (siehe Abb. 16). Neben einigen mittelständischen Betrieben sind überwiegend Großunternehmen mit mehr als 1.000 (und bis über 300.000) Beschäftigten vertreten.

Abb. 16 Verteilung der befragten Unternehmen nach Größe



Als Zielgruppe wurden vor allem Personalmanager sowie die HR-Businesspartner selbst befragt (siehe Abb. 17).

Abb. 17 Verteilung der Befragten nach Stellenbezeichnung



Die Größe der Businesspartner-Organisationen in Deutschland reicht von zwei bis 180 Personen.

Ihre Ansprechpartner

Till R. Lohmann

Tel.: +49 40 6378-8835
till.r.lohmann@de.pwc.com

Elmar Görtz

Tel.: +49 211 981-2276
elmar.goertz@de.pwc.com

Der Bereich People & Change von PwC

Für Ihre Unternehmensziele spielt der Faktor Mensch eine entscheidende Rolle. Deshalb möchten wir Ihnen mit Konzepten und Dienstleistungen im Bereich Human Resources dabei helfen, die besten Talente für Ihr Unternehmen zu finden, Ihr Personal weiterzuentwickeln und alle rechtlichen sowie strategischen Herausforderungen im Personalmanagement zu meistern. Wir beraten Sie zu allen Themen von Talentmanagement, HR-Transformation und Change-Management.

Über uns

Unsere Mandanten stehen tagtäglich vor vielfältigen Aufgaben, möchten neue Ideen umsetzen und suchen Rat. Sie erwarten, dass wir sie ganzheitlich betreuen und praxisorientierte Lösungen mit größtmöglichem Nutzen entwickeln. Deshalb setzen wir für jeden Mandanten, ob Global Player, Familienunternehmen oder kommunaler Träger, unser gesamtes Potenzial ein: Erfahrung, Branchenkenntnis, Fachwissen, Qualitätsanspruch, Innovationskraft und die Ressourcen unseres Expertennetzwerks in über 158 Ländern. Besonders wichtig ist uns die vertrauensvolle Zusammenarbeit mit unseren Mandanten, denn je besser wir sie kennen und verstehen, umso gezielter können wir sie unterstützen.

PwC. 8.900 engagierte Menschen an 28 Standorten. 1,45 Mrd. Euro Gesamtleistung. Führende Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaft in Deutschland.

© April 2012 PricewaterhouseCoopers Aktiengesellschaft Wirtschaftsprüfungsgesellschaft. Alle Rechte vorbehalten.

„PwC“ bezeichnet in diesem Dokument die PricewaterhouseCoopers Aktiengesellschaft Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, die eine Mitgliedsgesellschaft der PricewaterhouseCoopers International Limited (PwCIL) ist. Jede der Mitgliedsgesellschaften der PwCIL ist eine rechtlich selbstständige Gesellschaft.

