

**HUMAN RESOURCES:  
DER WEG ZUM  
ROLLENMODELL.**



*Struktur  
sehen!*

HR EXCELLENCE  
**.CPC**



**„DURCH HR EXCELLENCE SENKEN  
UNSERE KUNDEN IHRE KOSTEN  
BEI STEIGENDER QUALITÄT UND  
ZUFRIEDENHEIT AUF ALLEN SEITEN.“**

Gunnar Schultze, Manager bei CPC

# **DIE REORGANISATION DES HR-BEREICHS: FÜR UNTERNEHMEN EIN ZENTRALES THEMA.**

**Die Bedeutung von HR-Abteilungen ist wichtiger denn je: Sie sollen als gleichberechtigter Partner mit anderen Unternehmensbereichen zusammenarbeiten und als kompetenter Dienstleister eine gestiegene Bandbreite von Leistungen erbringen – von der Beantwortung personalwirtschaftlicher Fragen bis hin zur Einleitung strategischer Maßnahmen.**

Der Schlüssel zur Erfüllung dieser Rolle ist das Selbstverständnis als Business Partner. Dies bedeutet erfahrungsgemäß tiefgreifende Änderungen in den Strukturen und Abläufen. Die Reorganisation des HR-Bereichs ist daher ein zentrales Thema.

**Viele Unternehmen orientieren sich im Zuge der Reorganisation an den Leitlinien des HR-Business-Partner-Modells mit den drei Rollen: Business Partner, Competence Center und Shared Service Center. Die Transformation verläuft jedoch in den seltensten Fällen wie geplant.**

In weiten Teilen der Wirtschaft ist stattdessen folgende Situation anzutreffen: Unternehmen haben die Einführung des Rollenmodells in Gang gebracht, entwickeln das HR-Ressort aber nur sporadisch weiter. Diese Verfahrensweise nimmt allerdings viel Zeit und Geld in Anspruch. Oftmals bleibt die Transformation auch auf halber Strecke stecken, sodass die drei wesentlichen Rollen nicht vollständig implementiert werden können.

Andere Unternehmen warten noch ab. Sie verfolgen nach wie vor ein referentenähnliches Modell und sind sich nicht sicher, ob sie die Transformation zum HR-Rollenmodell in Angriff nehmen sollen. Nichtsdestotrotz ist den Beteiligten die Notwendigkeit dieses Schritts in der Regel bewusst.

# DAS HR-ROLLENMODELL: TRANSFORMATION MIT KLARER ZIELRICHTUNG.

**Ob die Einführung des HR-Rollenmodells bereits läuft oder nicht, folgende Herausforderungen müssen im Zuge der Transformation in jedem Fall beachtet werden:**

**Prozesse:** Das Rollenmodell setzt eine Anpassung und Standardisierung von Prozessen auf Detailebene voraus, sodass Effizienz- und Einsparungspotentiale realisiert werden können. Dies erfordert hohes inhaltliches und prozessuales Verständnis.

**Akzeptanz:** Das Rollenmodell verändert die Arbeitswelt weitreichend. Häufig werden die neuen beziehungsweise veränderten Rollen sowie die dazugehörigen Prozesse zwar definiert, bei den Mitarbeitern aber nicht entsprechend verankert. In der Folge bleiben die erhofften Effekte, allem voran Kosteneinsparungen und Qualitätssteigerungen, bloße Wunschbilder. Um unter den HR-Mitarbeitern Bereitschaft für die neuen Rollen und Prozesse zu erzeugen, muss der Change aktiv gestaltet werden.

**Tagesgeschäft:** Die Einführung des Rollenmodells ist mit einer Operation am offenen Herzen zu vergleichen, da das operative Tagesgeschäft auch in der Veränderungsphase funktionieren muss. Daher ist eine präzise Projektplanung und -steuerung notwendig, um die Doppelbelastung erfolgreich zu meistern.

**Die Einführung des HR-Rollenmodells setzt somit eine zielgerichtete Vorgehensweise voraus. Nur so kann eine ganzheitliche Transformation der HR-Organisation gelingen, mit der die gewünschten Effekte schnell und verlässlich erzielt werden.**

# HR EXCELLENCE:

**ROLLEN.  
PRODUKTE.  
PROZESSE.**



# GEWÜNSCHTE ERGEBNISSE VERLÄSSLICH ERREICHEN: DIE PHASEN IM ÜBERBLICK.

**CPC bietet einen Best-Practice-Ansatz, um das HR-Rollenmodell verlässlich beim Kunden zu implementieren. Wir setzen dabei auf langjährige Erfahrung und handeln nicht nach den gängigen Standards, da sich diese in der Praxis nicht bewährt haben.**

Unser Vorgehensmodell orientiert sich stattdessen an der Wertschöpfung des Unternehmens beziehungsweise des HR-Bereichs. Folgende Phasen zeichnen unser Modell aus:



---

**1** **Strategiefindung: In der erste Phase werden strategische Fragestellungen geklärt:**

- **Welche Anforderungen stellen die einzelnen Geschäftsbereiche?**
- **Wie sieht die Vision des HR-Bereiches aus?**
- **Inwiefern trägt der HR-Bereich zur Wertschöpfung bei und welchen Beitrag soll er in Zukunft leisten?**

Die strategische Präzisierung bildet die Basis für eine erfolgreiche Implementierung des Rollenmodells. Denn dadurch wird sichergestellt, dass die einzelnen Geschäftsbereiche des Unternehmens in HR-Angelegenheiten angemessen unterstützt werden.

---

**2 Definition der Produkte und Prozesse: In der zweiten Phase werden die Leistungen des HR-Bereichs identifiziert und konkretisiert.**

CPC macht in diesem Kontext greifbar, für welche Produkte die HR-Abteilung steht und definiert außerdem angemessene Kennzahlen. Zusätzlich legen wir in Abstimmung mit dem Kunden Mengen- und Qualitätsanforderungen fest. Daraus ergibt sich ein Portfolio, welches die Leistungen des HR-Bereiches in Form von Produkten darstellt. Auf dieser Basis definieren wir ein effizientes Prozess-Modell, welches die Grundlage für kontinuierliche Verbesserungen sämtlicher HR-Leistungen bildet.

---

**3 Einführung der neuen Struktur: Die Verankerung der neuen Prozess-, Produkt- und Rollenstruktur ist eine der schwierigsten, aber wichtigsten Aufgaben.**

Um den Change erfolgreich umzusetzen, setzt CPC im Vorfeld der Umstellung Formate wie die Praxiswerkstatt ein, in der konkrete Geschäftsszenarien simuliert werden. Jeder Mitarbeiter übernimmt hierbei jene Aufgaben, die später auch im realen Arbeitsalltag auf ihn zukommen. Das Format prüft also, ob die neuen Strukturen funktionieren und angenommen werden. Außerdem verbessert es das Zusammenspiel der Mitarbeiter. Weil diese die Veränderung verstehen und akzeptieren, können die neuen Arbeitsabläufe schnell in die Praxis übertragen werden.

**Abschließend prüfen unsere Berater die tatsächliche Einführung der neuen Struktur und machen sich gegebenenfalls an die Feinjustierung. Unsere Kunden können sich darauf verlassen, dass die gewünschten Ergebnisse erreicht werden.**



**„WIR HANDELN NICHT NACH GÄNGIGEN  
METHODEN, DA SICH DIESE IN DER  
PRAXIS NICHT BEWÄHRT HABEN.“**

Gunnar Schultze, Manager bei CPC



# UNSERE BENEFITS:

SCHNELL ZUM ZIEL DURCH DAS RICHTIGE VORGEHEN.

CPC verfügt über langjährige Praxiserfahrung und eine Vielzahl bewährter Tools, Methoden und Ansätze, die kundenspezifisch adaptiert werden können.

- 1** Geplante beziehungsweise ins Stocken geratene HR-Transformationen bringt CPC durch eine zielgerichtete Vorgehensweise unter deutlicher **Zeit- und Kostensparnis** erfolgreich ins Ziel.
- 2** HR Excellence ist eingebettet in unsere Organisations-, Prozess- und Projektmanagementkompetenz, wodurch wir HR-Transformationen strukturiert, qualitativ hochwertig und vergleichsweise schnell durchführen können. **Somit steigt der Wertbeitrag der HR-Abteilung ebenso wie die interne Kundenzufriedenheit.**
- 3** CPC deckt zudem den bei Transformationen erfolgskritischen Change-Aspekt ab. Mitarbeiter nehmen ihre neuen Rollen in realitätsnahen Simulationen ein. **Dadurch steigt die Bereitschaft die Veränderung in die tägliche Praxis zu übertragen.**



# REFERENCE CASE: EINFÜHRUNG EINES HR-ROLLENMODELLS.

**Ein international führendes Telekommunikations-Unternehmen stand vor der Herausforderung, in allen Konzerngesellschaften standardisierte Prozesse auf Basis des HR-Rollenmodells zu implementieren. Ein Vorgängerprojekt war bereits gescheitert.**

Der Kunde beauftragte CPC damit, Prozesse für ausgewählte HR-Leistungen in den drei Rollenbereichen – Business Partner, Shared Service und Competence Center – zu definieren und einzuführen. Daher erstellten wir zunächst ein Vorgehensmodell sowie ein Kommunikationskonzept (inklusive passender Instrumente wie FAQs, Intranet-Plattform, Newsletter etc.) und verankerten es auf Top-Management-Ebene.

Danach galt es, die HR-Prozesse zu identifizieren, zu modellieren und zu dokumentieren. Im Rahmen der HR-Praxiswerkstatt wurden anschließend realitätsnahe Szenarien simuliert, um die Prozesse auf ihre Alltagstauglichkeit zu überprüfen. Diese Vorgehensweise ermöglichte den Mitarbeitern die Prozesse zu erlernen und gleichzeitig zu verbessern. Am Ende stand die erfolgreiche Implementierung des HR-Rollenmodells.

## **Darüber hinaus wurden folgende Meilensteine erreicht:**

- . Konzeption eines perfekten Prozessmodells, das immer wieder herangezogen werden kann, um HR-Leistungen zu verbessern
- . Abbau operativer Probleme und Störungen
- . Starkes Commitment aller Beteiligten für die Transformation durch aktives Mittragen der Veränderung
- . Unterschiedlichste Konzerngesellschaften kommunizieren miteinander
- . Basis für eine einheitliche IT-Landschaft
- . Deutlicher Anstieg der internen Kundenzufriedenheit
- . Die Bereiche Business Partner, Shared Service Center und Competence Center entwickelten Verständnis füreinander und kommunizieren wesentlich besser als zuvor



**Weitere Informationen finden Sie auf**  
[www.cpc-ag.de](http://www.cpc-ag.de)

# REFERENZEN

**.CPC**



CPC Unternehmensmanagement AG  
The Squire 11  
Am Flughafen  
60549 Frankfurt am Main  
T +49-69-56 03 03 03  
F +49-69-56 03 03 05  
contact@cpc-ag.de  
www.cpc-ag.de

**.CPC**



**GERALD KIMMEL**  
PARTNER

M +49-171-710 60 76  
g.kimmel@cpc-ag.de



**SEBASTIAN KEIM**  
SENIOR MANAGER

M +49-171-713 65 12  
s.keim@cpc-ag.de

