



# Vorstellung eines HR Business Partner Entwicklungsmodells

Konzept der grow.up. Managementberatung

# Vorstellung eines HR Business Partner Entwicklungsmodells

Die Rolle eines HR Business Partners

Mögliche Hürden bei der Einführung des HR Business Partner Ansatzes

Qualifizierung des HR Business Partners

Vorschlag zu dem Ablauf der Implementierung

# Die Rolle eines HR Business Partners

Wandel HR von einer administrativen Rolle hin zu ...

... einer Rolle, die insbesondere 4 Management-Kernkompetenzen umfasst:

- Management strategischer HR-Themen
- Management von Veränderungsprozessen
- Management der Infrastruktur
- Management der Leistungsfähigkeit von Mitarbeitern

# Mögliche Hürden bei der Einführung des HR Business Partner Ansatzes

Warum kann die Implementierung eines HR Business Partners scheitern?

- Die HR Business Partner verfügen über kein klares Rollenverständnis
- Es findet ein unzureichender und wenig individueller Kompetenzaufbau statt
- Die Begleitung während des Entwicklungsprozesses ist nicht gewährleistet
- Zu wenig Praxisanteile innerhalb des Qualifizierungsprogramms

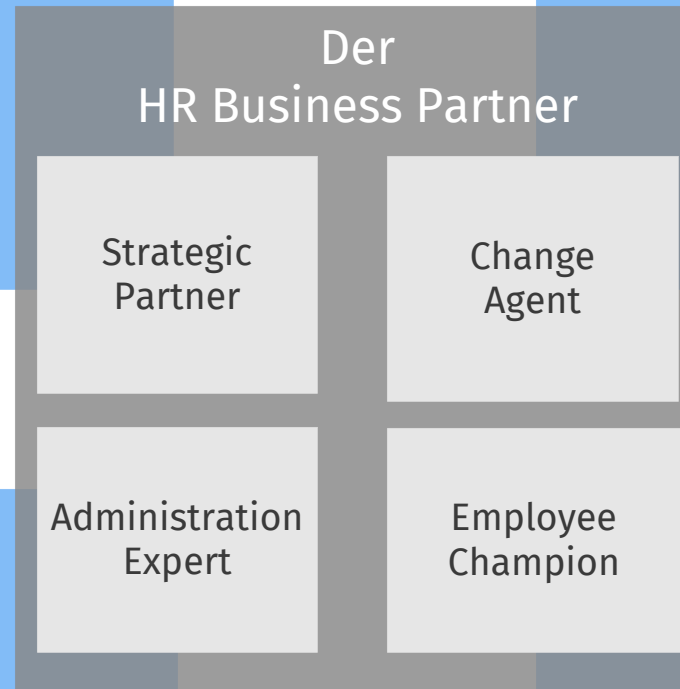
Wie wirkt das vorgestellte Konzept dem Scheitern entgegen?

- In mehreren Trainings und Workshops erarbeiten die Teilnehmer ein gemeinschaftliches und homogenes Rollen- und Aufgabenverständnis
- Flexible Bausteine ermöglichen einen individuellen Kompetenzaufbau
- Durchgehende Begleitung durch Coachings in Verbindung mit verschiedenen Praxisphasen stellen einen hohen Lerntransfer sicher

# Qualifizierung des HR Business Partners

## Der HR Business Partner – auf einen Blick

- Kompetenter, vertrauenswürdiger Partner bei der Fachbereichssteuerung
- Erster Kontaktpunkt für interne Schnittstellen und Kunden
- Berater und „Verkäufer“ der HR Produkte
- Bindeglied zwischen Kunden und internen Schnittstellen



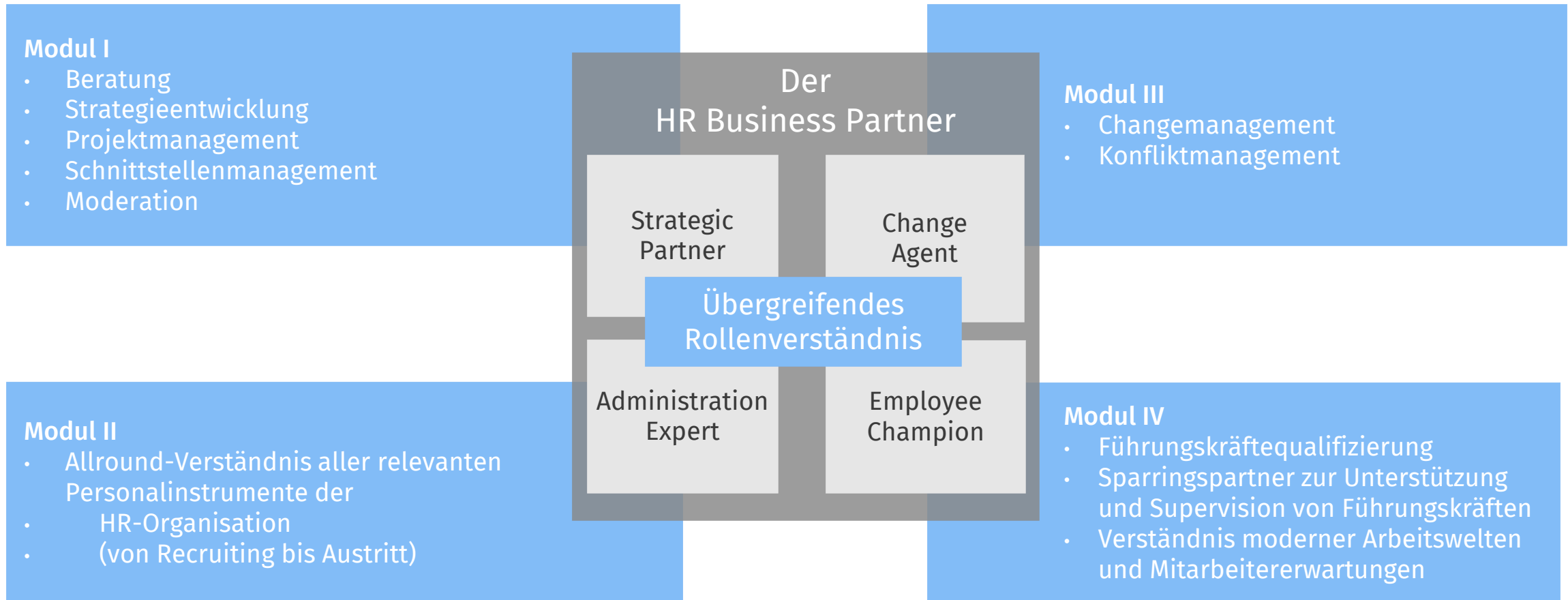
- Teilnehmer interdisziplinärer Projekte mit Auswirkung auf Mitarbeiter und Unternehmenskultur
- Übernimmt das Change Management für Veränderungen mit Personalbezug

- Anerkannter Wissensträger zu den HR Prozessen und Produkten
- Treiber für die Optimierung der Personalprozesse und -produkte

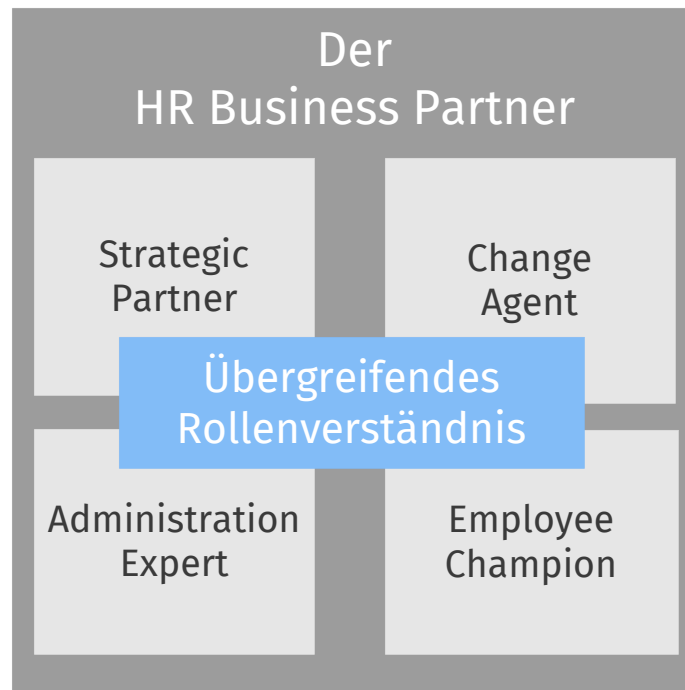
- Verdeutlicht die Belange der Mitarbeiter in Diskussionen mit Führungskräften
- Setzt sich für Regelungen und Prozesse ein, die eine attraktive und faire Arbeitswelt für alle schaffen

# Qualifizierung des HR Business Partners

Um die zukünftigen HR Business Partner entsprechend dieser Anforderungen zu qualifizieren, bedarf es eines systematischen Aufbaus *rollenspezifischer* Kompetenzen in folgenden Bereichen:



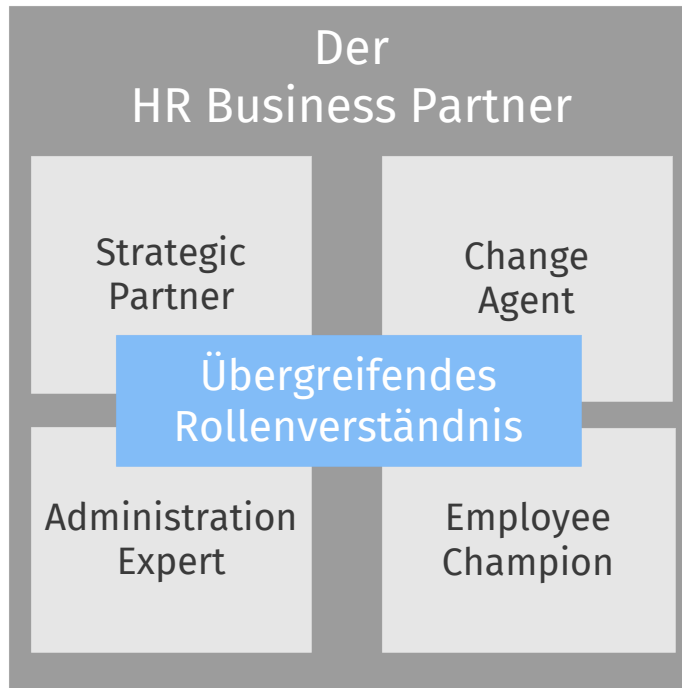
# Schärfung des Rollenverständnisses



**Ziel:** Die heutigen Personalreferenten entwickeln ein ganzheitliches Verständnis vom Profil und den Anforderungen an ihre zukünftige Position als HR Business Partner.

# Schärfung des Rollenverständnisses

## Die Umsetzung



### 1 Kick-Off Workshop

→ Entwicklung eines einheitlichen Grundverständnisses der Position des HRBP

Schwerpunkte:

- Vermittlung des formalen Konzeptes zum Modell des HRBP
- Abgleich mit dem Rollenverständnis der Programmteilnehmer

Optionale Gestaltung in Form eines Teambuilding-Events zur Stärkung des Gruppengefühls auf dem gemeinsamen Entwicklungspfad

1-2 tägig, Präsenz

### 2 Training: Souveränes Auftreten & Präsentieren

→ Die Rolle des HRBP als „Partner aller Führungsebenen auf Augenhöhe“ erfordert grundsätzlich ein sicheres & überzeugendes Auftreten

Schwerpunkte, z. B.:

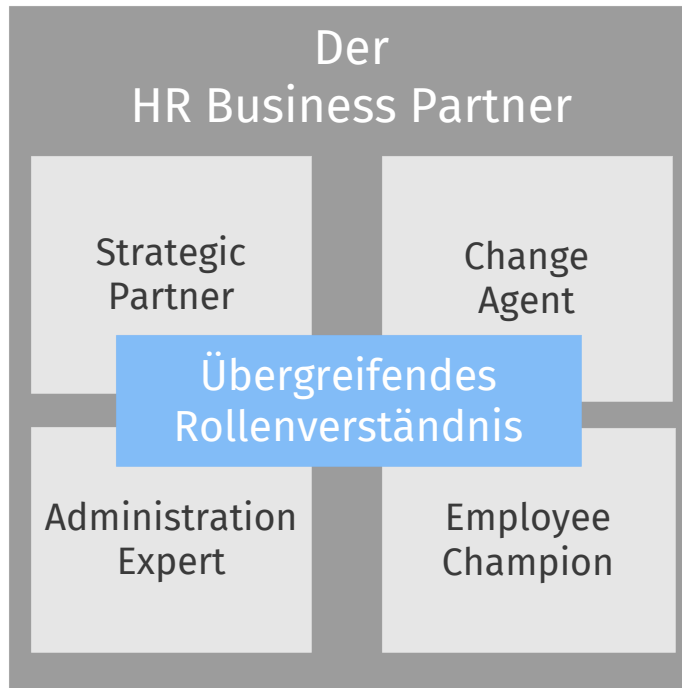
- Verbale und nonverbale Wirkfaktoren
- Umgang mit Dominanz und Macht
- Kraftvoll verhandeln
- Souverän überzeugen
- Selbstmarketing

2 tägig, Präsenz



# Schärfung des Rollenverständnisses

## Die Umsetzung



### 3 Praxisphase: Externe Hospitationen (optional)

Die Programmteilnehmer begleiten über einen Zeitrahmen von circa 2-3 Tagen jeweils einen erfahrenen HR Business Partner in verschiedenen, externen Organisationen.

- Einblick in die praktischen Tätigkeiten und spezifischen Herangehensweisen des HRBP erhalten.
- Verständnis für die Schwerpunktverlagerung (von der operativen Aufgabenorientierung des Personalreferenten hin zu der strategischen HR-Kompetenz des HRBP) entwickeln.
- Abgleich zum aktuellen Stand vornehmen und „Quasi-Benchmarks“ entwickeln.
- Ideen für neue strategische Projekte generieren.

Die Hospitationserfahrungen werden anschließend im Rahmen eines 1 tägigen Workshops gemeinsam ausgewertet. Die Hospitationsunternehmen können mit Unterstützung der grow.up. Managementberatung organisiert werden.



**Ziel:** Die Programmteilnehmer sind in ihrer Rolle als HR Business Partner in der Lage, ihren Fachbereich hinsichtlich aller internen HR-Instrumente zu beraten und als Bindeglied zwischen Kunden und internen Schnittstellen zu agieren.

Um die Präsenztrainings effektiv gestalten zu können und einen hohen Praxisbezug zu gewährleisten, bekommen die Teilnehmer vor den Trainings sog. „Pre-Reader“ als Vorbereitungsmaterial ausgehändigt.

# Modul I: Qualifizierung zum Strategic Partner

## Die Umsetzung



### 1 Training: Der HRBP als Berater

→ Die HRBP werden von den Führungskräften ihres Fachbereichs als kompetenter, vertrauenswürdiger Partner wahrgenommen.

Schwerpunkte:

- Definition und Anforderungen an den Berater
- Spannungsfeld zwischen Beratung und interner Dienstleistung
- Bedarfs- und Auftragsklärung
- Beratungsgespräche führen, GROW-Coaching Modell

2 tägig, Präsenz

### 2 Praxisphase: Ist-Analyse

Auf Basis des im Training vermittelten Handwerkszeugs führen die Programmteilnehmer exemplarisch ein Bedarfsklärungsgespräch mit einer Führungskraft ihres zukünftig zugeordneten Fachbereichs durch.

→ Trainieren von Beratungs- und Kommunikationskompetenzen im realen Setting und Analyse erster Bedarfe im zugeordneten Fachbereich.

# Modul I: Qualifizierung zum Strategic Partner

## Die Umsetzung



### 3 Lernworkshop: Strategieentwicklung

→ Die HRBP können die Bedarfe innerhalb ihres zugeordneten Fachbereichs in HR-Strategien übersetzen und praktische Maßnahmen ableiten.

Schwerpunkte:

- Erkennen und Herausarbeiten, was der interne Kunde tatsächlich braucht
- Erfassen der aktuellen Situation im Fachbereich
- Bedeutung der Unternehmensziele für den Fachbereich ableiten – Zielklärung
- Vorgehensweisen und Tools zur Strategieableitung kennenlernen

Direkte Anwendung: Im Rahmen des Lernworkshops präsentieren einzelne Programmteilnehmer als „Fallbringer“ ihre Ergebnisse aus den zuvor durchgeführten Bedarfsklärungsgesprächen. Auf Basis dieser Fälle entwickeln die Teilnehmer Strategien für die identifizierten Bedarfe. Der Trainer moderiert diesen Prozess.

2 tägig, Präsenz

# Modul I: Qualifizierung zum Strategic Partner

## Die Umsetzung



### 4 Training: Moderationskompetenz (optional)

Damit die Programmteilnehmer auch in Eigenregie die Bedarfsanalyse und Strategieableitung hinsichtlich der „Fälle“ vornehmen können, die nicht im Rahmen des Trainings besprochen werden konnten, erachten wir eine Schulung zur Moderationskompetenz als sinnvoll.

Somit kann jeweils ein Teilnehmer auch ohne Beisein des Trainers den Fallbearbeitungsprozess der Gruppe moderieren.

Schwerpunkte:

- Rolle und Haltung als Moderator
- Gesprächssteuerung und das Setzen von Leitplanken
- Moderatoren-Toolbox

„Pre Reader“ + 1 tägig, Präsenz

Die Schulung der Moderationskompetenz kann dem Lernworkshop zur Strategieentwicklung auch vorangestellt werden. Die Teilnehmer können ihre erworbenen Fähigkeiten im Rahmen des Lernworkshops dann direkt anwenden.

# Modul I: Qualifizierung zum Strategic Partner

## Die Umsetzung



### 5 Training: Projekt- und Schnittstellenmanagement

→ Die HRBP steuern die Umsetzung der strategisch abgeleiteten Maßnahmen für ihren Fachbereich und wirken auch bei bereichsübergreifenden Projekten mit.

Schwerpunkte:

- Eigene Führungsrolle im Rahmen der Projektleitung verstehen & entwickeln
- Projekte führen und steuern
- Aufgaben richtig delegieren
- Relevante Schnittstellen identifizieren und steuern

„Pre Reader“ + 2 tätig, Präsenz



**Ziel:** Als Wissensträger zu den internen HR Prozessen, Produkten und genutzten Tools sind die Programmteilnehmer Ansprechpartner für Führungskräfte bei allen inhaltlichen Personalfragen.

Sie gelten in der Organisation als Treiber für die Optimierung von Personalprozessen und -produkten.

# Modul II: Qualifizierung zum Administration Expert

## Die Umsetzung



### 1 Interne Hospitation

→ Um einen umfassenden Überblick über die internen HR Prozesse und Tools zu bekommen, führen die Teilnehmer eine interne Hospitation durch.

Ablauf:

Die Teilnehmer identifizieren eigene Entwicklungsfelder in ihrem HR Fachwissen und besuchen den jeweiligen Fachbereich/die Fachbereiche mit ihren Handlungsfeldern.

3-4 x 1/2 täglich

→ Die Teilnehmer erstellen gemeinsam in ihrer Qualifizierungsgruppe ein HRBP-Nachschlagewerk für HR Fachwissen und nutzen die Gruppe zur Reflexion.



# Modul III: Qualifizierung zum Change Agent



**Ziel:** Die Programmteilnehmer wirken bei interdisziplinären Projekten mit, erkennen und arbeiten mit den Auswirkungen von Veränderungsprozessen auf Mitarbeiter und übernehmen das Change Management für Veränderungen mit Personalbezug.

# Modul III: Qualifizierung zum Change Agent

## Die Umsetzung



### 1 Training: Veränderungsprozesse erkennen und gestalten

→ Erkennung und Gestaltung erfolgreicher Veränderungsprozesse

Schwerpunkte:

- Veränderungsbedarfe erkennen, operationalisieren und strukturieren
- Rollen und Funktionen im Prozess der Veränderung
- Verstehen von Reaktionen im Veränderungsprozess

2 tägig, Präsenz

### 2 Training: Die Rolle des HR Business Partner im Change Prozess

→ Überzeugen von Stakeholdern und Erarbeitung von Kommunikationsprozessen

Schwerpunkte:

- Der HR Business Partner im Veränderungsprozess
- Konfliktmanagement – nicht nur im Change Prozess
- Kommunikation und Kultur als Erfolgsfaktoren

2 tägig, Präsenz

# Modul IV: Qualifizierung zum Employee Champion



**Ziel:** Die Programmteilnehmer sind in der Lage, Führungskräfte mit dem Ziel der bestmöglichen Ausgestaltung der Arbeitsumgebung für die Mitarbeiter zu beraten. Der HRBP agiert als Motor für positive Veränderungen in der Personalführung und Leistungsfähigkeit der Bereiche.

# Modul IV: Qualifizierung zum Employee Champion

## Die Umsetzung



### 1 Workshop: Der HRBP als Begleiter der Führungskraft

→ Der HRBP unterstützt die Führungskraft bei der Reflexion seiner Führungsaufgabe und steht ihm beratend zur Seite.

#### Schwerpunkte:

- Begleitung der Führungskraft bei der Gestaltung von personalrelevanten Prozessen, z. B. bei der Planung und Strukturierung von Team-Workshops
- Supervision von Führungskräften
- Kollegiale Fallberatung

1 tägig, Präsenz

Direkte Anwendung: Im Anschluss an den Workshop können sich die Programmteilnehmer selbstständig in Kleingruppen zusammenfinden und hinsichtlich der Gestaltung der Supervision von Führungskräften gegenseitig beraten/unterstützen.

# Modul IV: Qualifizierung zum Employee Champion

## Die Umsetzung



### 2 Training: Führungskompetenzen einschätzen

→ Der HRBP kann die Führungskompetenzen der Führungskräfte seines Fachbereichs einschätzen und gezielte Maßnahmen zur weiteren Qualifizierung anbieten.

#### Schwerpunkte:

- Verständnis des Kompetenzbegriffs
- Überblick über grundlegende Führungskompetenzen
- Tools zur Einschätzung von Führungskompetenzen kennenlernen

1 täglich, Präsenz

# Modul IV: Qualifizierung zum Employee Champion

## Die Umsetzung



### 3 Training: Arbeit 4.0

→ Der HRBP versteht die Belange der Mitarbeiter und setzt sich für eine Prozessgestaltung im Sinne einer attraktiven und fairen Arbeitswelt ein.

Schwerpunkte:

- Neue Arbeitsanforderungen im Rahmen der Digitalisierung
- Veränderte Arbeitswerte und Mitarbeitererwartungen verstehen
- Agiles Management als Antwort auf Komplexität
- Einflussfaktoren auf die Mitarbeiterzufriedenheit und Arbeitgeberattraktivität

2 tätig, Präsenz

# Vorschlag zu dem Ablauf der Implementierung

- Das Programm enthält sowohl Präsenztrainings und -workshops als auch interne Praxisphasen sowie externe Hospitationen. Es ist darauf ausgelegt, in einer Kombination aus Selbstlernphasen und Projektarbeiten eine durchgängige Lernerfahrung mit einem hohen Praxisbezug zu gewährleisten.
- Das Entwicklungsprogramm ist auf eine Dauer von 2 Jahren ausgelegt. Der nachfolgende zeitliche Ablaufplan ist als Vorschlag zu sehen, wobei die Abfolge der Module variiert werden kann.

# Vorschlag zu dem Ablauf der Implementierung

## Präsenztage

Kick-Off:  
Workshop zum  
Rollenverständnis  
(1-2 Tage)

Modul I:  
Training „Der HRBP als  
Berater“ (2 Tage)

## Praxisphase

Interne Hospitation „Kennenlernen unserer HR  
Bereiche“ (nach Bedarf)

Ist-Analyse mit dem  
zukünftigen  
Fachbereich (nach  
Bedarf)

## Begleitung

TN erarbeiten eine Übersicht „HR Tools und Instrumente“  
in internen Arbeitsgruppen

Die Teilnehmer (TN) erhalten persönliche Begleithefte, in denen Lernfortschritte und Entwicklungsfelder festgehalten und bearbeitet werden können.



# Vorschlag zu dem Ablauf der Implementierung

## Präsenztage

Modul I: Optionales Training „Moderationskompetenz“ inkl. „Pre-Reader“ (1 Tag)

Modul I: Lernworkshop „Strategieberatung“ (2 Tage)

Durchführung eines Planspiels für die Teilnehmer zur Identifikation individueller Lern- und Entwicklungsfelder (2 Tage)

## Praxisphase

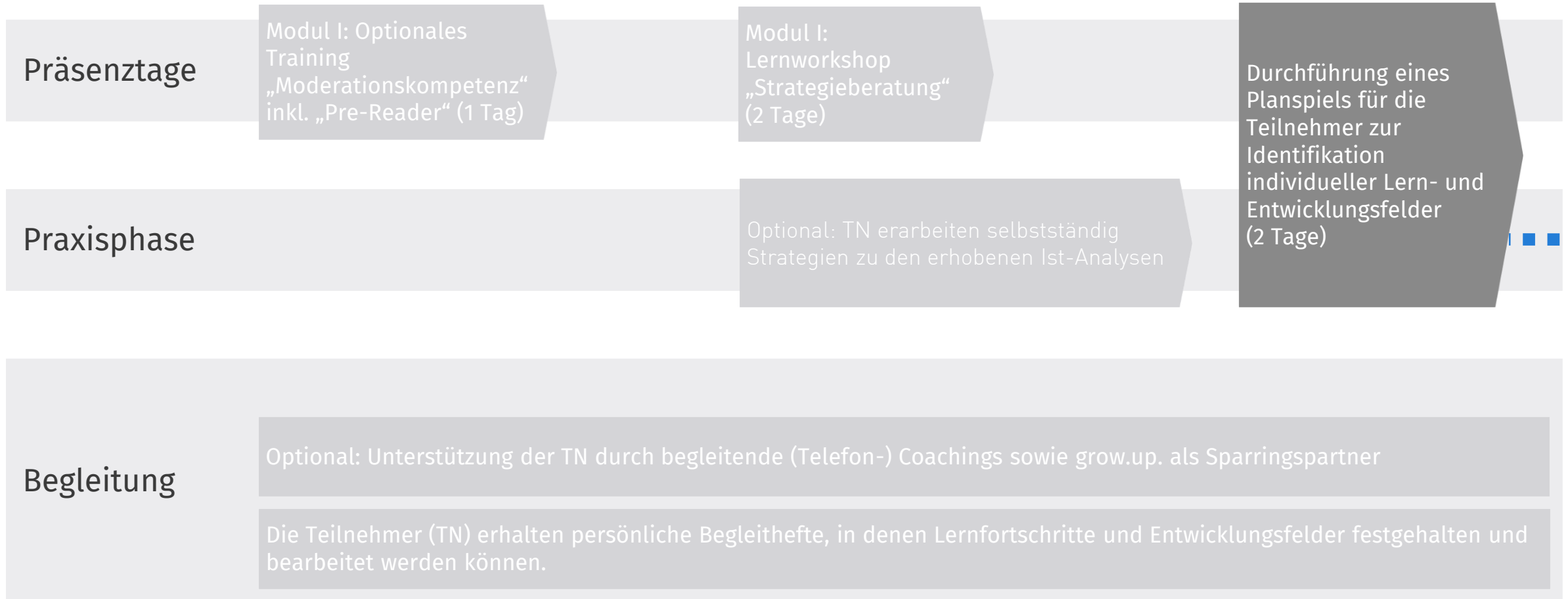
Optional: TN erarbeiten selbstständig Strategien zu den erhobenen Ist-Analysen

## Begleitung

Optional: Unterstützung der TN durch begleitende (Telefon-) Coachings sowie grow.up. als Sparringspartner

Die Teilnehmer (TN) erhalten persönliche Begleithefte, in denen Lernfortschritte und Entwicklungsfelder festgehalten und bearbeitet werden können.

# Vorschlag zu dem Ablauf der Implementierung



# Durchführung eines Planspiels

- Wir empfehlen die Durchführung eines Planspiels, um bisher gelerntes Wissen praktisch anwenden sowie reale Praxisfälle als Simulation durchspielen zu können.
- Im Rahmen des Planspiels werden individuelle Lern- und Entwicklungsfelder der Teilnehmer identifiziert, so dass zusätzliche Entwicklungsmaßnahmen je Teilnehmer abgeleitet werden können (z. B. Coachings).

# Vorschlag zu dem Ablauf der Implementierung

## Präsenztage

Modul II: Optionales Training „Moderationskompetenz“ inkl. „Pre-Reader“ (1 Tag)

Modul II: Auswertungs-Workshop der externen Hospitation (1 Tag)

## Praxisphase

Optional: Externe Hospitation „Kennenlernen der Aufgaben und Rollen des HRBP bei anderen Unternehmen“ (2-3 Tage)

## Begleitung

Gegenseitige Supervision der Teilnehmer zu ihren Fragestellungen, Lern- und Entwicklungsfeldern

Optional: Unterstützung der TN durch begleitende (Telefon-) Coachings durch grow.up. als Sparringspartner

Die Teilnehmer (TN) erhalten persönliche Begleithefte, in denen Lernfortschritte und Entwicklungsfelder festgehalten und bearbeitet werden können.

# Vorschlag zu dem Ablauf der Implementierung

## Präsenztage

Modul III:  
Training „Veränderungsprozesse  
erkennen und gestalten“  
(2 Tage)

Modul III: Training „Die  
Rolle des HRBP im  
Change Prozess“  
(2 Tage)

Training „Souveränes  
Auftreten und  
Präsentieren“ (2 Tage)

## Praxisphase

Ableitung von Change Prozessen und deren Planung aus den strategischen Zielen

## Begleitung

Gegenseitige Supervision der Teilnehmer zu ihren Fragestellungen, Lern- und Entwicklungsfeldern

Optional: Unterstützung der TN durch begleitende (Telefon-) Coachings durch grow.up. als Sparringspartner

Die Teilnehmer (TN) erhalten persönliche Begleithefte, in denen Lernfortschritte und Entwicklungsfelder festgehalten und bearbeitet werden können.

# Vorschlag zu dem Ablauf der Implementierung

## Präsenztage

Modul IV:  
Training „Der HRBP als Begleiter  
der Führungskraft“  
(1 Tag)

Modul IV: Training  
„Führungskompetenzen  
einschätzen“ (1 Tag)

Modul IV:  
Training „Arbeit 4.0“  
(2 Tage)

## Praxisphase

## Begleitung

Gegenseitige Supervision der Teilnehmer zu ihren Fragestellungen, Lern- und Entwicklungsfeldern

Optional: Unterstützung der TN durch begleitende (Telefon-) Coachings durch grow.up. als Sparringspartner

Die Teilnehmer (TN) erhalten persönliche Begleithefte, in denen Lernfortschritte und Entwicklungsfelder festgehalten und bearbeitet werden können.

# E-Learning Empfehlung

## Führung

Erhältlich auf [academy.grow-up.de](https://academy.grow-up.de)



**Intensivkurs: Führen im Change**

5 Lektionen



**Intensivkurs: Vom Kollegen zum Vorgesetzten**

9 Lektionen



**Kompaktkurs: Train the Trainer „Das Vierfarben - Modell verstehen und im Team anwenden“**

5 Lektionen



**Intensivkurs: Mitarbeiter kennen, führen und motivieren**

5 Lektionen



**Kompaktkurs: Erfolgreich delegieren**

3 Lektionen



**Kompaktkurs: Vom Kontakt zum Kunden – Professionell akquirieren**

5 Lektionen



**Intensivkurs: Psychologie im Business**

7 Lektionen



**Kompaktkurs: Wirkungsvoll Feedback geben**

3 Lektionen

Außerdem finden Sie in unserem Shop kostenlose Lernnuggets zu diesen und weiteren Themen:

- Motivation
- Feedback
- Kommunikation
- Auftritt und Wirkung
- Selbst- und Zeitmanagement

# Literaturempfehlungen

## Führung

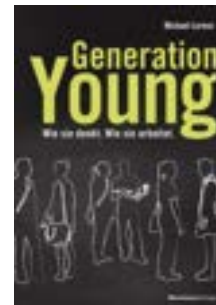
Einfach anklicken und bestellen!



### Fit für die Geschäftsführung im digitalen Zeitalter

Harald Eichsteller, Michael Lorenz

256 Seiten, gebunden



### Generation Young

Michael Lorenz

198 Seiten, broschiert



### Fit für die Geschäftsführung

Michael Lorenz, Harald Eichsteller, Stephan Wecke

343 Seiten, gebunden



### Digitale Führungskompetenz

Michael Lorenz

242 Seiten, broschiert



### Erfolgreiche Führung durch Selbstführung

Michael Lorenz, Nora Haager

72 Seiten, broschiert



### Erfolgreiche Führung durch Motivation

Michael Lorenz, Dr. Saskia Lucht

50 Seiten, broschiert



### Neuorientierung für Führungskräfte

Michael Lorenz, Uta Rohrschneider

192 Seiten, gebunden



### Praktische Psychologie für den Umgang mit Mitarbeitern

Michael Lorenz, Uta Rohrschneider

181 Seiten, broschiert



### Praxishandbuch Mitarbeiterführung

Michael Lorenz, Uta Rohrschneider

283 Seiten, broschiert



# Literaturempfehlungen

## Führung

Einfach anklicken und bestellen!



**Macht, Neugier, Team, ...**  
Uta Rohrschneider

216 Seiten, broschiert



**Leadership Culture. Im Konsens zum Ziel in der Kuschelecke**  
Michael Lorenz

184 Seiten, broschiert



**Leadership Culture. Führungskultur verstehen und leben**  
Michael Lorenz

57 Seiten, broschiert



**Erfolgreiches Verhandeln für Führungskräfte**  
Michael Lorenz, Ilona Haselbach

56 Seiten, broschiert



**Feedbackkompetenz für Führungskräfte**  
Michael Lorenz, Ilona Haselbach

58 Seiten, broschiert



**Erfolgreiche Führung durch Kommunikation**  
Michael Lorenz, Dr. Saskia Lucht

66 Seiten, broschiert



**Erfolgreiche Führung mit dem Vierfarben-Modell**  
Michael Lorenz, Nora Haager

61 Seiten, broschiert



**Erfolgreiche Führung durch Delegation**  
Michael Lorenz, Nora Haager

50 Seiten, broschiert

# Literaturempfehlungen

## Personalentwicklung

Einfach anklicken und bestellen!



**Erfolgsproben  
Einstellungsinterviews**  
Uta Rohrschneider, Hanna Haarhaus,  
Sarah Friedrichs, Marie-Christine Lohmer

304 Seiten, gebunden



**Erfolgreiche Personalauswahl**  
Michael Lorenz, Uta Rohrschneider

208 Seiten, broschiert



**Professionelle Personalauswahl  
und -entwicklung**  
Michael Lorenz, Dr. Saskia Lucht

54 Seiten, broschiert



**Der Personalentwickler**  
Uta Rohrschneider, Michael Lorenz

256 Seiten, gebunden



**Erfolgsfaktor Potenzialanalyse**  
Uta Rohrschneider, Sarah Friedrichs,  
Michael Lorenz

214 Seiten, broschiert



**Praxishandbuch für Personalreferenten**  
Michael Lorenz, Uta Rohrschneider

432 Seiten, gebunden

# Besuchen Sie uns auf ...

Klicken und folgen!

unserer Homepage  
[www.grow-up.de](http://www.grow-up.de)

unserem Blog  
[www.blog.grow-up.de](http://www.blog.grow-up.de)

unserer E-Learning Academy  
[www.academy.grow-up.de](http://www.academy.grow-up.de)





**grow.up. Managementberatung GmbH**

Quellengrund 4

51647 Gummersbach

[info@grow-up.de](mailto:info@grow-up.de)

Tel: +49 (2354) 70890 - 0

Fax: +49 (2354) 70890 - 11