

HR-Excellence

Human Resources Business Partner bei Infineon

Markus Fink, Judith Kölblinger, Doris Schäfer

Die wachsende Bevölkerung, die stetige Urbanisierung und somit die Entstehung von immer mehr Megacities sowie der steigende globale Energiebedarf bringen Herausforderungen mit sich und fordern neue Lösungen in vielen Bereichen des modernen Lebens. Klein, kaum wahrnehmbar, sind Halbleiter unverzichtbare Begleiter des täglichen Lebens. Sie speisen regenerative Energien in Stromnetze, reduzieren den Stromverbrauch bei Computern, sichern den digitalen Datenaustausch und treiben Autos energieeffizienter an. Das ist die Welt von Infineon.

Die Infineon Technologies AG ist ein weltweit führender Anbieter von Halbleiterlösungen, die das Leben einfacher, sicherer und umweltfreundlicher machen. Infineon hat seinen Hauptsitz in Neubiberg in der Nähe von München und wurde 2015 für den Deutschen Zukunftspreis nominiert. Mit weltweit etwa 36.300 Beschäftigten wurde im Geschäftsjahr 2016 ein Umsatz von rund 6,5 Milliarden Euro erzielt.¹

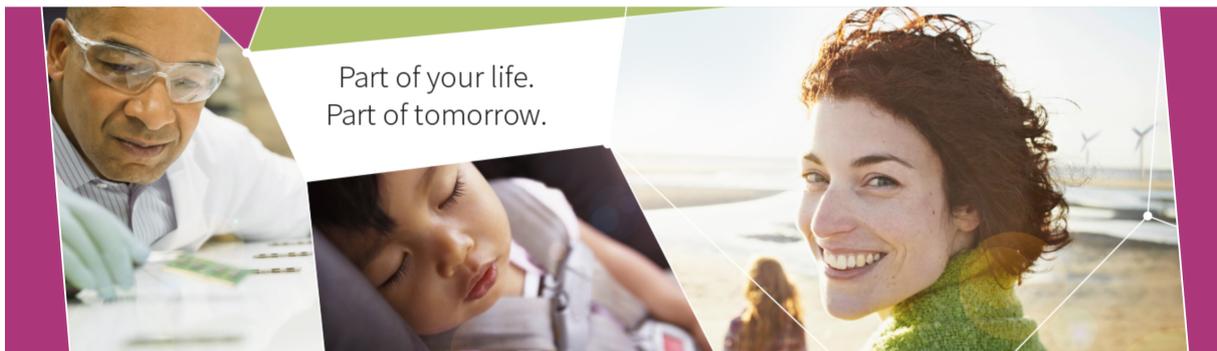


Bild: Infineon

In diesem Umfeld ist der HR-Bereich gefordert, Wachstum und Innovation zu unterstützen, für Menschen mit Erfindergeist und Engagement attraktiv zu sein, globale Zusammenarbeit zu unterstützen, Unternehmenszukäufe zu begleiten und Mitarbeitende zu integrieren. Es gilt, schnell und agil zu sein und gleichzeitig exzellente Leistungen zu liefern. Zeitgemäße HR-Arbeit heißt, einen wertschöpfenden Beitrag zur Erreichung der Unternehmensziele und Strategien zu leisten.

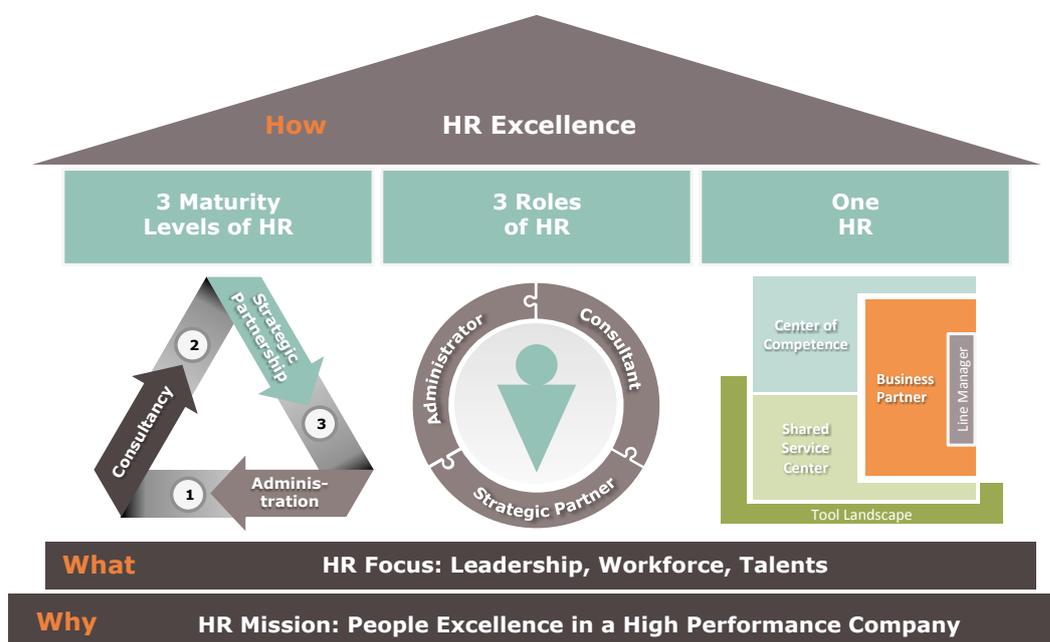
Die Ausgangssituation

2007 etablierte Infineon ein auf dem Konzept von Dave Ulrich basierendes HR-Organisationsmodell zunächst in Deutschland. Die HR-Organisation ist organisatorisch in drei wesentliche Bereiche gegliedert: Das **HR Service Center (SC)** wickelt das operative Standardgeschäft so zentralisiert und automatisiert wie nur möglich ab. Die **Center of Competence (CoC)** erarbeiten unternehmensweite HR Konzepte, Standards und Instrumente für den Konzern zu bestimmten Themenfeldern. Dazu gehören beispielsweise die CoCs People Development, Organization, Culture & Change,

¹ <http://www.infineon.com/cms/de/about-infineon/company/>

Compensation & Benefits und das CoC Talent Network. Die **HR Business Partner (HR BP)** setzen die unternehmensweiten strategischen HR-Themen um und agieren dabei als Übersetzer für die jeweiligen Fachbereiche. Andererseits sind sie strategische Partner für ihre internen Kunden, wenn es darum geht, HR-Initiativen zu konkretisieren, die zur Umsetzung der jeweiligen Geschäftsstrategien beitragen. Die Begleitung von Veränderungsvorhaben gewinnt dabei zunehmend an Wichtigkeit. Für die HR BP bedeutet dies, dass sie über die operativ unterstützende Rolle als Betreuer ihrer Fachbereiche hinauswachsen/ wertschöpfend agieren müssen und eine strategische, geschäftsnaher Perspektive als kompetente Berater auf Augenhöhe aufbauen – in vertrauensvollen und proaktiven Kontakt mit dem Business.

Our Framework and Approach towards achieving HR Excellence



05.03.16

Copyright © Infineon Technologies AG 2015. All rights reserved.

3

Bild: Infineon. Operating Model - HR Excellence

Auf dem Weg zu diesem Zielbild hat sich Infineon für eine HR BP Qualifizierung entschieden. Diese verfolgt konkret folgende Ziele:

- Steigerung des Wertbeitrags der HR BP für das Business
- Optimierte Zusammenarbeit mit den Schnittstellen innerhalb von HR (HR BP – CoC – SC), um ein identitätsstiftendes HR Selbstverständnis zu entwickeln
- Klarheit darüber, wofür die HR BP verantwortlich sind –Rollen und Verantwortlichkeiten innerhalb von HR sowie gegenüber dem Business)
- Steigerung der Kompetenz als intern Beratende und Positionierung als strategische Sparringspartner
- Veränderungsprozesse kompetenter beraten und begleiten

Wie wir diesen Identitätswandel erfolgreich begleiten konnten, wollen wir im Folgenden darstellen:

Das Lernmodell

Die Repositionierung der HR BP ist darauf fokussiert, einen Wertbeitrag zum Unternehmenserfolg zu liefern und transparent zu machen. Die Weiterentwicklung der HR BP Rolle ist dabei ein wesentlicher Faktor. Daher wurde das Lernmodell als „Hybrid“ zwischen Qualifizierung und HR-Bereichsentwicklung entwickelt. Die individuelle Lernebene umfasst die Kompetenzsteigerung der einzelnen HR BP. Eine weitere Lernebene ist die Weiterentwicklung der Rolle, die Vereinheitlichung der Beratungskompetenzen sowie die Vernetzung der HR BP und damit Stärkung der HR BP-Community als Voraussetzung für einen einheitlichen Auftritt dem internen Kunden gegenüber. Darüber hinaus wird die Kooperation mit den Centers of Competence gestärkt – ein Beitrag für die nachhaltige und zukunftsorientierte Weiterentwicklung der gesamten Human Resources-Arbeit. Wir sehen dies als ganzheitliches Lernen in einem vertrauensvollen Rahmen, in dem wechselseitige Herausforderung und Unterstützung stattfinden, immer nah an aktuellen Praxisfällen der HR BP.

Lernmodell

**Heitger
Consulting**
GROUP OF EXPERTS

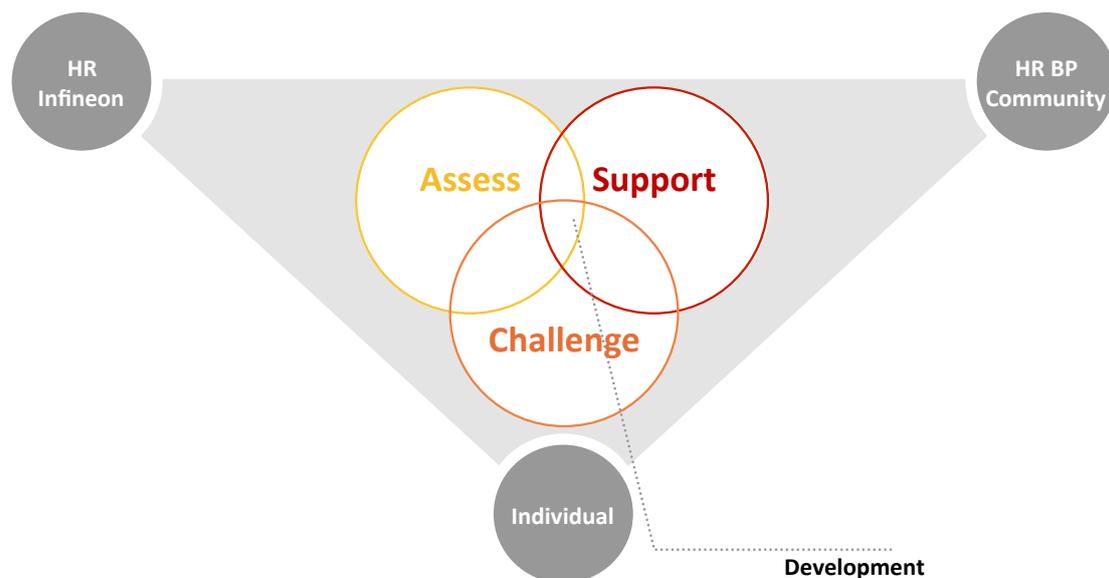


Bild: Heitger Consulting. Lernmodell

Wann sind HR BP erfolgreich? KPIs entwickeln

Folgende Erfolgsfaktoren wurden vor Start des Programmes im Steuerungsteam, bestehend aus dem Leiter der HR BP, dem Leiter des CoC Organization, Culture & Change sowie zweier HR BP definiert:

Erfolgsfaktor 1: Nähe zum Business

Erfolgsfaktor 2: Zusammenarbeit mit den verschiedenen HR-Funktionen

Erfolgsfaktor 3: Fachliche Expertise

Erfolgsfaktor 4: Servicequalität für die internen Kunden

Erfolgsfaktor 5: Persönliche Kompetenzen

Mit einer **Online-Befragung** werden sowohl die Führungskräfte im Fachbereich, also die Kunden der HR BP, als auch die HR BP selbst nach ihrer Einschätzung zu den jeweiligen Erfolgsfaktoren befragt. Die **Gegenüberstellung von Selbst- und Fremdbild** und die Analyse von Abweichungen ergeben wesentliche Ansatzpunkte für Weiterentwicklungen (auf individueller Ebene, für die HR BP Rolle, die gesamten HR-Arbeit).



Erfolgsfaktor 1: Nähe zum Business

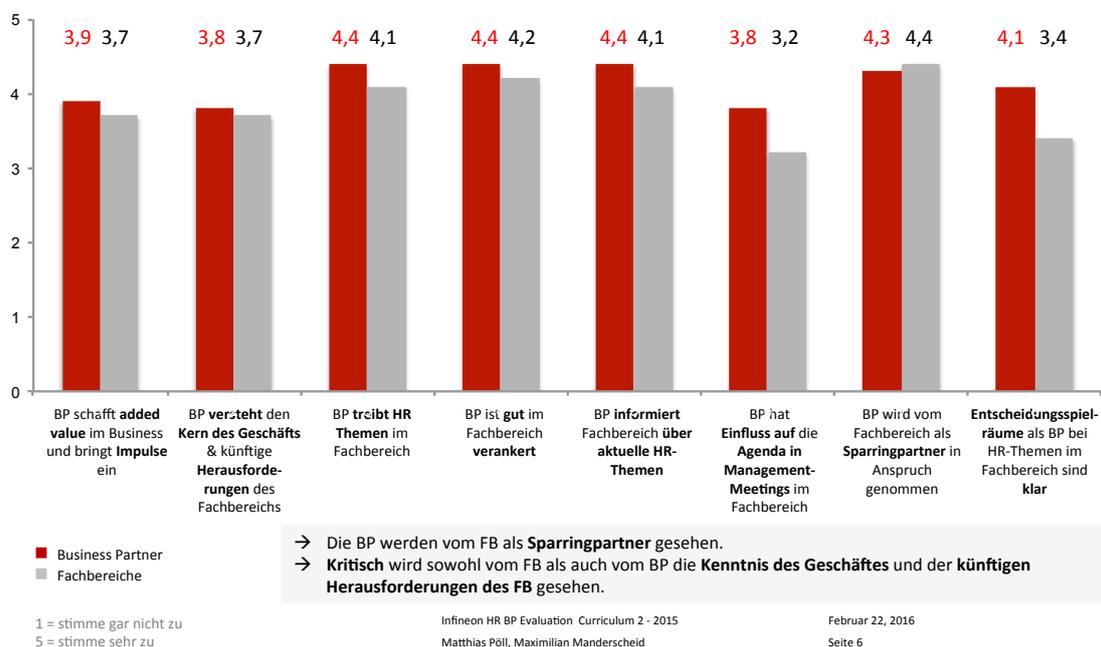
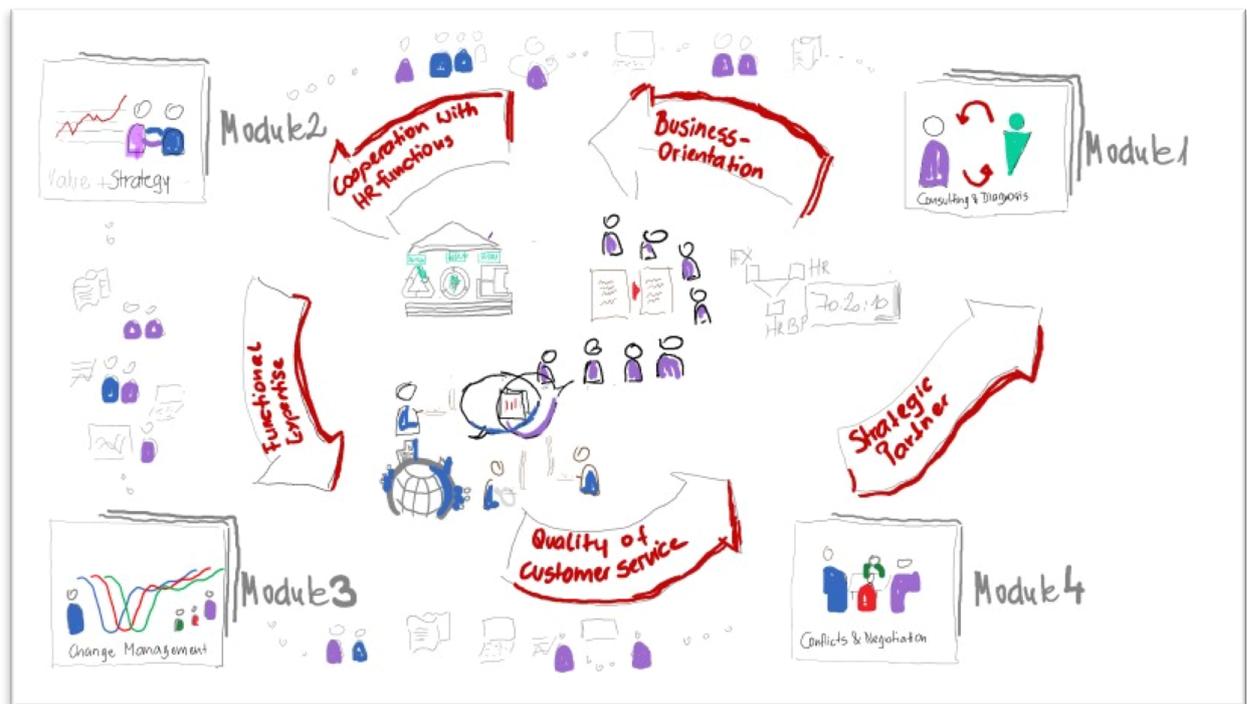


Bild: Heitger Consulting. Auswertungsbeispiel Onlinebefragung

Die Ergebnisse der Auswertung werden den Teilnehmern anonymisiert im Rahmen des ersten Moduls zur Verfügung gestellt. In Modul 1 wird vereinbart, diese Ergebnisse mit den Führungskräften im Fachbereich zu besprechen und die bilaterale Zusammenarbeit zu reflektieren. Ziel ist, die Sparringspartnerschaften auf- bzw. auszubauen, den Wertbeitrag der HR BP zum Kerngeschäft sowie den Unternehmenszielen zu erhöhen, Märkte und Umfeld zu berücksichtigen, die Erwartungen des Bereiches besser zu kennen und entwickelte Beratungsqualitäten sichtbar zu machen.

Einige Monate **nach Beendigung der Qualifizierung** wird erneut eine Befragung durchgeführt um festzustellen, inwieweit sich die Einschätzung zu den Erfolgsfaktoren verändert hat und an welchen Stellen weiterer Handlungs- bzw. Veränderungsbedarf gesehen wird.

Die Qualifizierung



Vorbereitung

Im ersten Modul geht es vorwiegend um die Auseinandersetzung mit der eigenen Rolle sowie um das Kennenlernen der Erwartungshaltung des Business an HR. Die HR BP setzen sich anhand ausgewählter Literatur / Studien mit unterschiedlichen Ansätzen einer zeitgemäßen Human Resources-Arbeit auseinander.

Modul 1 – HR BP als Berater

Lernziele: Die Teilnehmer können Auftragsklärungs- und systemische Beratungsgespräche führen, lernen unterschiedliche Diagnoseinstrumente kennen und können diese im Rahmen ihrer Tätigkeit gut einsetzen.

- Rolle und Zielbild des HR BP und die Abgrenzung zu den CoC anhand des HR Operating Models
- Dialog zum Zielbild und zur Erwartungshaltung des Business an die Rolle HR BP – unter Berücksichtigung aktueller Literatur
- HR BP als Sparringspartner des Fachbereichs
- Analyse der Ergebnisse der Onlinebefragung, Ableitung von Handlungsfeldern: Jeder HR BP für sich selbst, HR BP-Rolle und -Community, Schnittstelle zu den CoC, gesamte HR-Arbeit
- Integration von bereits im Unternehmen vorhandenen Diagnoseinstrumenten in die laufende Arbeit
- Auftragsklärung und Beratung: Ablauf, systemische Fragetechniken, systemische Schleife, Hypothesen, Interventionen
- Etablierung von kollegialer Beratung zur Stärkung der Zusammenarbeit der HR BP (standort- und länderübergreifend) und um gegenseitiges Wissen einander zur Verfügung zu stellen

Vorbereitung auf Modul 2

- Durchsprache der Ergebnisse der Onlinebefragung mit Führungskräften im eigenen Fachbereich mit dem Ziel der Abklärung von Erwartungshaltungen, Etablierung von Sparringspartnerschaften. Priorisierung von Themen, an denen HR BP gemeinsam mit dem Fachbereich arbeiten wird
- Zahlen, Daten, Fakten: Vertiefung des Wissens über den Fachbereich und Kennen der strategischen Entwicklungen und Einflussgrößen – Markt, Kunden, Umsatz, aktuelle und zukünftige Herausforderungen des Business
- Einbindung der erlernten Instrumente in die tägliche Arbeit
- Anhand der weiteren Bearbeitung von Literatur bzw. Studien wird die Entwicklung der eigenen Rolle und die Re-Positionierung herausgefordert. Begleitend dazu werden Lernpartnerschaften zwischen den HR BPs etabliert: gegenseitige Unterstützung, vertrauensvoller Austausch untereinander, Peer-to-Peer Coaching, um die eigene Rolle zu reflektieren und weiterzuentwickeln
- In bilateraler Zusammenarbeit wird an der eigenen Positionierung als Strategischer Partner des Managements sowie am Selbstmanagement gearbeitet

Das vorrangige Ziel der Vorbereitungsaufgaben auf das Modul 2 ist die Etablierung von Sparringspartnerschaften der HR BP zunächst mit ausgewählten Führungskräften im Business. Dabei geht es um ein näheres Zusammenrücken, eine Begegnung auf Augenhöhe, den gegenseitigen vertrauensvollen Austausch von Informationen, das Überlegen von sinnvollen Schritten und Maßnahmen zur Unterstützung des Business durch den HR BP. Dies kann auch bereits im Rahmen von beispielsweise einem kleineren Veränderungsprojekt, das in einem Geschäftsbereich läuft, erfolgen. Eine wesentliche Voraussetzung für eine gelungene Etablierung einer Sparringspartnerschaft ist, dass der HR BP seinen Fachbereich und dessen Herausforderungen gut kennt, hier insbesondere betriebswirtschaftliche Themen, die in der Vergangenheit von HR häufig außen vor gelassen wurden.

Modul 2 – Wertbeitrag zum Business

Lernziele: Die HR BP kennen die Strategie ihres Fachbereiches und die damit verbundenen Herausforderungen für ihre Arbeit. Der Wertbeitrag von HR ist dabei mit dem Bereich reflektiert und Handlungsfelder sind abgeleitet.

- Vorstellen der Bereichsstrategie, der Marktentwicklung, der Besonderheiten und der zentralen Herausforderungen des Fachbereichs
- Möglichkeiten der Messung des Wertbeitrages unter Einbeziehung der Außenperspektive
- Sharing der Unterschiede und Gemeinsamkeiten der HR BP und deren Bereichsanforderungen: Ableitung von Handlungsfeldern für die HR BP-Community, die CoC sowie Gesamt-HR
- Einbeziehung unterschiedlicher Stakeholder-Perspektiven
- Ein Vertreter aus dem Business schildert Erfahrungen und Erwartungen an HR und insbesondere an die HR BP. Damit soll die Kundenperspektive deutlich werden und als Motor zur Weiterentwicklung beitragen. Diese Einheit wird beispielsweise von zwei HR BP gestaltet: Die Führungskraft ist im Vorfeld darüber informiert, dass die HR BP im Rahmen einer Qualifizierung ihren Wirkungsbereich erweitern sollen, um näher an den Bedarfen des Business zu sein und dieses adäquat unterstützen zu können. Die HR BP haben konkrete Fragen an die Führungskraft vorbereitet und durch eine lebendige Moderation kann die

Erwartungshaltung des Business an HR offen diskutiert werden. Das Hereinholen dieser Perspektive wird als Bereicherung und Treiber zur Veränderung von den HR BP gesehen.

Vorbereitung auf Modul 3

- Aufbauend auf die Fachbereichsstrategie wird nun in Abstimmung mit den Führungskräften des fachbereichsbezogene HR -Strategie erarbeitet Das Lesen von Change-Studien dient der Reflexion darüber, welche Change-Projekte aktuell Unternehmen beschäftigen, welche Erfolgsfaktoren entscheidend sind und welche Rolle HR in Change-Projekten einnehmen kann
- Die Vorbereitung auf das Thema „Change“ anhand von Artikeln und Literatur macht auf die Bedeutung der professionellen Begleitung von Veränderungsvorhaben aufmerksam
- Anhand eines vorbereiteten Leitfadens analysieren die Teilnehmer einen aktuellen Change-Fall aus ihrem Fachbereich
- Die eigene Professionalisierung wird durch die vertiefende Anwendung von erlernten Instrumenten und Tools erhöht

Modul 3 – Change Management

Lernziele: Die HR BP kennen mögliche Veränderungsbedarfe im Fachbereich und sind kompetent darin, ihre Kunden bei Veränderungsprojekten zu beraten und zu begleiten.

- Welche Veränderungsvorhaben gibt es im Fachbereich/Unternehmen – Gemeinsamkeiten und Unterschiede
- HR BP und die Rolle im Change: Beratung, Experte, Moderator – die Zusammenarbeit mit der Führung und dem CoC setzt eine Rollenklärung im jeweiligen Projekt voraus. Ein Experte aus dem CoC Organization, Culture & Change ist an dem Modul beteiligt. Dies ist insofern sinnvoll, da Erwartungen und Rollen sehr klar werden: in welche Change-Projekte kann das CoC eingebunden werden, welche Erfahrungswerte gibt es bereits, welche Leistungen kann dieses den HR BP bzw. dem Business zur Verfügung stellen – und welche Kompetenzen im Rahmen von Veränderungen sollten sich die HR BP aneignen
- Beratung in Change-Projekten anhand aktueller Fälle: Arbeit am Zielbild, strategische Stoßrichtungen, Change-Landkarte und die Positionierung von Vorhaben, Prozess-Architektur
- Emotionen in Veränderungsprojekten und der Umgang mit Widerständen
- Möglichkeiten der Intervention
- Im Rahmen eines Kaminabends mit dem globalen Leiter der Personalabteilung von Infineon werden die aktuellen Themen der HR BPs und deren Relevanz für die gesamte HR-Organisation miteinander verknüpft

Vorbereitung auf Modul 4

- Finalisierung und Verschriftlichung der eigenen, mit den Führungskräften abgestimmten HR -Strategie für den Fachbereich
- Vorbereitung eines Konfliktfalles aus dem eigenen Tätigkeitsbereich
- Erarbeitung eines Workshop-Designs für ein Change-Vorhaben
- *Entwurf einer Change Story: „Wenn ich als HR BP erfolgreich bin und mehr als strategischer Partner nahe mit dem Business arbeite ... was von meinen Tätigkeiten könnte ich delegieren, worauf sollte ich mich mehr konzentrieren, was könnte ich auch reduzieren?“ Diese*

Aufgabenstellung wird ebenso in Form von Lernpartnerschaften unter den HR BP durchgeführt. Gehört zu Punkt 3?

Modul 4 – Das Management von Konflikten und unterschiedlichen Interessen

Lernziel: Die HR BP kennen die Konfliktkultur in ihrem Business-Bereich und können Konflikte moderieren und begleiten. Sie können für Interessensausgleich sorgen und haben unterschiedliche Gesprächstechniken gelernt.

- Diagnose von konflikthaften Settings
- Bearbeitung und Begleitung von Konflikten zwischen Bereichen, innerhalb von Teams, zwischen Individuen sowie Rollenkonflikte der HR BP mittels Gesprächstechniken und Werkzeugen für die Konfliktbearbeitung
- Reflexion des eigenen Konfliktverhaltens sowie Einführung in die gewaltfreie Kommunikation
- HR versus Business: Managen der unterschiedlichen Interessen und Rollen von HR und Business (Governance vs. Dienstleistung, Sparring/Beratung vs. Policies, ...)
- Vorbereitung eines Designs für den Abschlusstag: Interaktive Kompetenz, Learnings aus den Modulen anhand von konkreten Beispielen, Moderation von Sessions mit Vertretern aus dem HR-Bereich

Vorbereitung auf den Abschlusstag

- Gruppen bereiten unterschiedliche Learnings und deren Präsentation aus den einzelnen Modulen vor
- Konkrete Vorbereitung des Abschlusstages

Abschlusstag

Der Abschluss einer einjährigen Lernreise stellt immer ein wichtiges Ereignis dar, sowohl für den Initiator - also den Auftraggeber - als auch für die Teilnehmenden. Um die Auswirkungen der HR BP-Qualifizierung für die gesamte HR-Organisation sichtbar zu machen, sind als Gäste der globale Leiter der Personalabteilung von Infineon, der Leiter der globalen HR BP-Organisation sowie einige Leiter von CoC eingeladen. Dieser Tag wurde von den HR BP selbst interaktiv gestaltet.

- Darstellung der Learnings und Transfer zu aktuellen Themenstellungen im jeweiligen Fachbereich
- An welchen Stellen ist der Rollenwechsel bereits gelungen? In welchen Projekten sind die HR BP eingebunden? Woran können Erfolge für das Unternehmen festgestellt werden?

Abschlussbefragung & Wie geht's weiter?

Mit der zweiten Durchführung der Online-Befragung – nach Abschluss des Programms – werden die nächsten Schritte gesetzt, um den Unternehmensbereich Human Resources weiter zu professionalisieren. Dazu gehörten folgende Maßnahmen:

- Vertiefung und weitere Qualifizierung in der Begleitung von Veränderungsprozessen

- Investment in Tools des Service Centers, die der Entlastung der HR BPs von operativen Tätigkeiten und Routinereports dienen
- Angebot eines weiteren Lernmoduls – Organizational Design. Mit dieser Initiative wird ein weiterer Schritt in die Qualifizierung als Beratende des Business gesetzt.

Projektreflexion

Diese Qualifizierung hat als Pilot 2014 mit 15 Teilnehmenden aus Deutschland und Österreich gestartet und mittlerweile haben etwa 80 HR BP aus dem EU-Raum das Programm absolviert. Die Durchführung in Asien erfolgt bereits in adaptierter Form, Amerika wird folgen. Mit der Entwicklung aller HR BP kann Infineon auf ein einheitliches Rollenbild und -verständnis, einen Zugang zum Fachbereich mit einheitlichen Instrumenten, Tools und einer systemischen Grundhaltung sowie auf eine starke und gut vernetzte HR BP-Community blicken. Damit ist etwas Besonderes gelungen!

Als Erfolgsfaktor sehen wir die enge Zusammenarbeit mit einem hochrangig besetzten Steuerungsteam innerhalb von HR und das absolute Commitment des Leiters der HR BP zu diesem Curriculum. Er hatte stets ein klares Zielbild vor Augen und kommunizierte dieses sehr leidenschaftlich in jedem Lehrgang: Mit der HR BP Qualifizierung möchte er, dass die HR BP einen Wertbeitrag für das Business leisten können, also das Business unterstützen und proaktiv und herausfordernd mit dem Business in Kontakt treten. Als kompetenter, strategischer Partner mit einer geschäftsnahen Perspektive beraten und begleiten. Die Qualifizierung hatte überhaupt eine sehr hohe „Management-Attention“: Abgesehen vom Leiter der HR BP ist auch in jedem Lehrgang der Leiter Human Resources zu Gast und stellt sich den Fragen und Anregungen der HR BP. Zwei Mal in jedem Lehrgang war ein Experte aus dem CoC Organization, Culture & Change vertreten: Wir haben die verwendeten Diagnoseinstrumente erprobt, die gemeinsame Beratungshaltung reflektiert und das Zusammenspiel zwischen CoC und HR BP anhand von konkreten Fällen betrachtet. Dies hat aus unserer Sicht dazu beigetragen, die Zusammenarbeit innerhalb von HR auf eine qualitativ höhere Ebene zu bringen.

Herausfordernd war es, das Programm auch in Zeiten von organisationalem Stress durch Merger & Akquisitionen oder Kosteneinsparungsphasen zu navigieren als auch die Motivation der Teilnehmenden hoch zu halten, zusätzlich zu ihrer operativen Arbeitslast Freiräume für die Arbeit an ihrer Rolle und Qualifikation zu schaffen. Die Aufgaben zwischen den Modulen waren phasenweise eine große zeitliche Herausforderung für die Teilnehmenden. Obwohl sehr viele Aufgaben durchaus auch im Rahmen der täglichen Praxis angewendet und durchgeführt werden konnten, wie etwa das Üben der systemischen Fragen oder des Auftragsklärungsgesprächs waren doch einige zeitintensive Zusatzaufgaben zu leisten. Wir denken, dass die Etablierung der Lernpartnerschaften während der Module, sowie die gemeinsame Vorbereitung von Einheiten im Rahmen der einzelnen Module, die Lernkurve der Teilnehmenden stark gefördert hat. Darüber hinaus standen wir als Beraterinnen für die Teilnehmenden stets für Fragen, Anregungen, Adaptionen und Unterstützungen zur Verfügung.

Als Beraterinnen haben wir für eine Lernumgebung gesorgt, in der unterschiedliches Erfahrungs-Knowhow der Teilnehmer genutzt wurde. Jedes Curriculum war anders – flexibel angepasst an die aktuellen Themenstellungen des Unternehmens und der HR BP. Durch diese vertrauensvolle, durch Co-Creation geprägte, gemeinsame Arbeitsweise konnten wir uns gut auf die unterschiedlichen Bedürfnisse der HR BP einlassen und diese, beispielsweise in Form von Kleingruppen, welche an unterschiedlichen Themen mit unterschiedlichen Tools arbeiten, unterstützen. Wir haben

durchgängig zu zweit gearbeitet – die Beraterinnen haben nicht gewechselt. Dadurch haben wir einen Einblick in die unterschiedlichen Fachbereiche gewonnen, die wir anderen Lehrgängen wieder zur Verfügung stellen konnten. Wir könnten uns auch als so etwas wie eine „Informationsdrehscheibe“ betrachten, denn durch das persönliche Kennen so zahlreicher HR BP und ihren Herausforderungen im Business, konnten wir aktiv für weitere Vernetzung sorgen und den wechselseitigen Wissenstransfer der HR BP forcieren.

Wann ist das Programm ein Erfolg? Wann sind die Business Partner erfolgreich? „Mein Bereich hat gerade ein großes Change-Projekt gestartet – ohne mich. Ich dachte mir, eigentlich wäre ich hier gerne mit dabei, aber mir war nicht klar, wie mir das gelingen könnte, denn in der Vergangenheit hat mein Fachbereich Themen wie diese immer ohne Beisein von HR durchgeführt. Da dachte ich mir, ich frage den verantwortlichen Manager, ob er sich mal eine Stunde Zeit für mich nehmen könnte, betreffend des Change-Projektes, weil ich da ein paar Fragen an ihn hätte. Auf diesen Termin habe ich mich sehr gut vorbereitet, habe systemische Fragen zusammengestellt, Informationen dazu aus dem Bereich geholt. ... Und als ich begonnen habe meine Fragen zu stellen, da hat er plötzlich gesagt: Das sind aber gute Fragen, die Sie da stellen, diese Gedanken habe ich mir ja noch gar nicht gemacht. Wissen Sie was, kommen Sie doch einfach ins Projektteam dazu.“ Dies hat uns eine Teilnehmerin im Rahmen unseres Abschlusstages erzählt. Wir möchten dem Nichts mehr hinzufügen, außer, dass es uns unheimlich gefreut hat.

Stimmen von Teilnehmenden:

„Ich habe sehr viel Nahrung erhalten, sehr viel Substrate – das hat ermöglicht Aufzublühen: durch Input und Übung und durch die Gruppe, den Spaß, die anregenden Gespräche und die Vernetzung.“

Alexandra Ahm, HR Manager, Infineon Austria

„Was ich in diesem Curriculum gelernt habe, sind ganz viele Tools. Das ist das Handwerkszeug, das ich in meiner Hosentasche habe, die kann ich herausziehen in jeder Situation in der ich mich befinde und in jeder Rolle in der ich mich befinde.“

Silke Gottschlich, Director Human Resources, Infineon Dresden

„Die BP Qualifikation hat einen sehr guten Überblick über Theorie und Tools zu Systemischer Beratung, Strategie, Change und Konfliktmanagement gegeben. Ich konnte die HR Strategie für meinen Bereich auf ein deutlich besseres Level heben mit sehr gutem Feedback. Aktuelle Change und Konflikt Themen konnte ich gut in der Gruppe reflektieren und die Erkenntnisse direkt in der Praxis anwenden. Ich fühle mich durch die BP Quali deutlich als HR Business Partner für die zukünftigen Herausforderungen gestärkt.“

Markus Werst, Global HR Business Partner

Stimmen des Business':

„Die BP Qualifizierung liefert einen großen Mehrwert für unsere Organisation. Die HR Business Partner unterstützen uns in vielen Situationen mit ihrer Expertise, die sie in der BP Qualifizierung vertiefen und erweitern. So hat BP zuletzt aus unseren Core Beliefs klare Implikationen auf HR Kernthemen abgeleitet und dies in eine vollumfängliche HR-Strategie und -Aktionsfelder übersetzt.

Ein anderes Beispiel für den Mehrwert: Die HR Business Partner haben die Organisations- aber vor allem auch die Kulturentwicklung unserer Division vorangetrieben. In verschiedenen Workshops und über verschiedene Konferenzen hinweg haben sie zusammen mit dem globalen Leadership Team die Identität der Division definiert und etabliert.“

Andreas Urschitz, Division President Infineon Power Management & Multimarket

"Ich finde es klasse, dass sich unsere HR Business Partner in ihrer BP Qualifizierung den aktuellen Herausforderungen stellen und sich weiterbilden. In der Umsetzung unserer Strategie spielen die HR Business Partner eine wichtige Rolle. In meinem Bereich haben wir in den letzten Jahren nicht nur sehr viele neue Stellen geschaffen, sondern auch neue Kompetenzen aufgebaut. Hier hilft uns ein gut qualifizierter HR Business Partner, aber auch im Design der Organisation, die mit dem Wachstum Schritt halten muss. Die Rolle des HR BP wird oft unterschätzt, sie liefert einen wichtigen Beitrag für unseren langfristigen Erfolg".

Ralf Bornefeld, Vice President and General Manager ATV

Markus Fink, Vice President HR-Business Partners & Services, Infineon Technologies AG

"Unsere HR-Business Partner haben ein sehr umfangreiches Aufgabenprofil: Neben einer operativ exzellenten und effizienten HR-Arbeit sind es vor allem die hochwertige Beratung als auch die Unterstützung der Bereichsstrategie durch eine abgeleitete HR-Roadmap, die unser Business erwarten. Diese Einladung nehmen wir gerne an – uns wurde aber auch schnell klar, dass wir in die Qualifizierung unserer Business Partner weiter investieren müssen: in systemische Beratungsansätze, professionelle Strategiewerkzeuge sowie Change-Management- und Konflikt-Management-Kompetenz. Dabei haben wir uns für ein Inhouse-Konzept mit professioneller externer Begleitung von Heitger Consulting entschieden, um neben dem Kompetenzaufbau ein weiteres wichtiges Ziel zu verfolgen: eine Stärkung der kollegialen Zusammenarbeit, verbunden mit einem einheitlichen Auftreten nach außen durch Rollenklarheit und eine gemeinsame Sprache.

Frau Judith Kölblinger und Frau Doris Schäfer haben von diesen Zielen ausgehend ein 4-modulares Curriculum mit uns entwickelt. Die beiden Beraterinnen haben extrem schnell verstanden, wo wir stehen und wo wir hinwollen. Die Teilnehmer bestätigen ihr flexibles Eingehen auf Änderungsbedarfe, und das bei einem abwechslungsreichen und anspruchsvollen Curriculum. Die Kombination aus theoretischer Tiefe und praktischem Erfahrungsschatz der Beraterinnen ist hier sicher ein Schlüssel zum Erfolg. Basierend auf den bisherigen sehr guten Erfahrungen steht für uns fest, dass alle Business Partner dieses Qualifizierungsprogramm durchlaufen werden, um so für die Zukunft gewappnet zu sein."

Die Autoren:



Markus Fink

Vice President HR-Business Partners, Consulting & Services, Infineon Technologies AG



Judith Kölblinger

Senior Beraterin, Heitger Consulting



Doris Schäfer

Senior Beraterin , Heitger Consulting

April 2017, Heitger Consulting Group of Experts