

Marcel Oertig, Christoph Kohler, Christoph Abplanalp

HR-Organisation

Von der Administration zum Business Partner-Modell

SPEKTRAMedia und jobindex media ag

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

Marcel Oertig, Christoph Kohler, Christoph Abplanalp

HR-Organisation

Von der Administration zum Business Partner-Modell

SPEKTRAMedia, Zürich, 2009:

ISBN 978-3-908244-73-8

© 2009 by SPEKTRAMedia, Albisriederstr. 252, CH-8047 Zürich, Tel. 043 311 01 80, Fax 043 311 01 81, info@SPEKTRAMedia.ch, www.SPEKTRAMedia.ch
jobindex media ag, Samariterstr. 7, CH-8032 Zürich, Tel. 044 269 50 10, Fax 044 269 50 11, info@jobindex.ch, www.jobindex.ch

Gedruckt und hergestellt in der Schweiz.

Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Jedes Kopieren, insbesondere Vervielfältigen, Übersetzen, Mikroverfilmen und Einspeichern sowie Verbreiten in elektronischen Systemen ist ohne Zustimmung des Verlags verboten.

Dieses Buch basiert auf Erfahrungen der Autoren, auf Interviews mit Personalberaterinnen und -beratern und Human Resources Managern sowie auf Recherchen in der Fachliteratur. Das Buch wurde mit grosser Sorgfalt erstellt, trotzdem können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden. Verlag und Autoren können für fehlerhafte Angaben und deren Folgen weder eine juristische Verantwortung noch irgendeine Haftung übernehmen. Für Verbesserungsvorschläge und Hinweise sind der Verlag beziehungsweise die Autoren dankbar.



Christoph Kohler

Christoph Abplanalp

Marcel Oertig

Marcel Oertig, Dr. oec. HSG

Marcel Oertig verfügt über langjährige Erfahrung als Leiter Personalentwicklung, HR-Leiter und Geschäftsleitungsmitglied in verschiedenen Unternehmen (Hilti, Bluewin, Swisscom). Als Autor, Dozent und fachlicher Beirat an Universitäten und Fachhochschulen verbindet er Theorie und Praxis aktueller Themen im Human Resources Management. Er ist Partner der Avenir Consulting AG, Zürich. Seine momentanen Beratungsschwerpunkte liegen in den Bereichen HR-Strategie und -Geschäftsmodelle sowie Talent Management und Leadership Development.

Christoph Kohler, Betriebsökonom FH

Christoph Kohler verfügt über langjährige Erfahrung als Leiter Berufsausbildung, Leiter interne Kommunikation, HR-Leiter und Geschäftsleitungsmitglied (Swisscom, Conextrade, Ford Schweiz). Er ist als Dozent für Human Resources Management an verschiedenen Hochschulen tätig und publiziert regelmässig zu ausgewählten HR Themen mit Schwerpunkt Kompetenz- und Talentmanagement. Er ist Partner der Avenir Consulting AG, Zürich. Seine aktuellen Beratungsschwerpunkte sind HR Prozessmodelle, HR Outsourcing, Kompetenz- und Talent Management, Assessment und Development Center.

Christoph Abplanalp, lic. oec. HSG

Christoph Abplanalp verfügt über langjährige Erfahrung als Personalentwickler, Management Development Experte, HR Business Partner und Leiter Organisationsentwicklung (Sulzer, Brainrise, Swisscom). Er ist als Dozent für Human Resources Management an verschiedenen Hochschulen tätig und publiziert in Fachzeitschriften in den Schwerpunktthemen Change und Management Development. Er ist Partner der Avenir Consulting AG, Zürich. Seine aktuellen Beratungsschwerpunkte sind HR Transformation, HR Kompetenzentwicklung, Change Management und Management Development und Assessments.

Die drei Autoren sind als Partner bei der Avenir Consulting AG tätig:
Avenir Consulting AG, Stockerstrasse 12, CH-8002 Zürich, www.avenirconsulting.ch

marcel.oertig@avenirconsulting.ch, christoph.kohler@avenirconsulting.ch,
christoph.abplanalp@avenirconsulting.ch

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	5
Entwicklung der HR-Organisation	6
Entwicklungsstufen und Wandel des Rollenbildes	6
Einbettung der HR-Organisation im strategischen Kontext	7
Gestaltung der HR-Organisation	8
Strategische Zielsetzungen und verändertes HR-Rollenverständnis	8
Einflussfaktoren für die Gestaltung der HR-Organisation	8
Formen der HR-Organisation	11
Funktionale HR-Organisation	11
Divisionale HR-Organisation	11
HR-Matrix-Organisation	12
HR-Prozess-Organisation	13
Stand der Praxis	13
Integriertes HR-Geschäftsmodell	15
HR-Servicecenter	15
HR-Beratung	16
HR-Kompetenzzentrum	16
HR Governance	17
Umsetzung in der HR-Organisation	17
Stand der Umsetzung integrierter HR-Geschäftsmodelle	21
Weiterentwicklung des HR-Geschäftsmodells	21
HR Sourcing Strategien	23
Überblick zu den HR Sourcing Strategien	23
Definition der Sourcing-Strategien	25
Zusammenarbeit mit externen Partnern	32
Transformation der HR-Organisation	34
Phase 1: Orientierung schaffen	34
Phase 2: Bewegung erzeugen	36
Phase 3: Handeln intensivieren	36
Phase 4: Selbstverständlichkeit erzielen	37
Beispiel: Rollenprofil HR Business Partner	41
Literatur	43

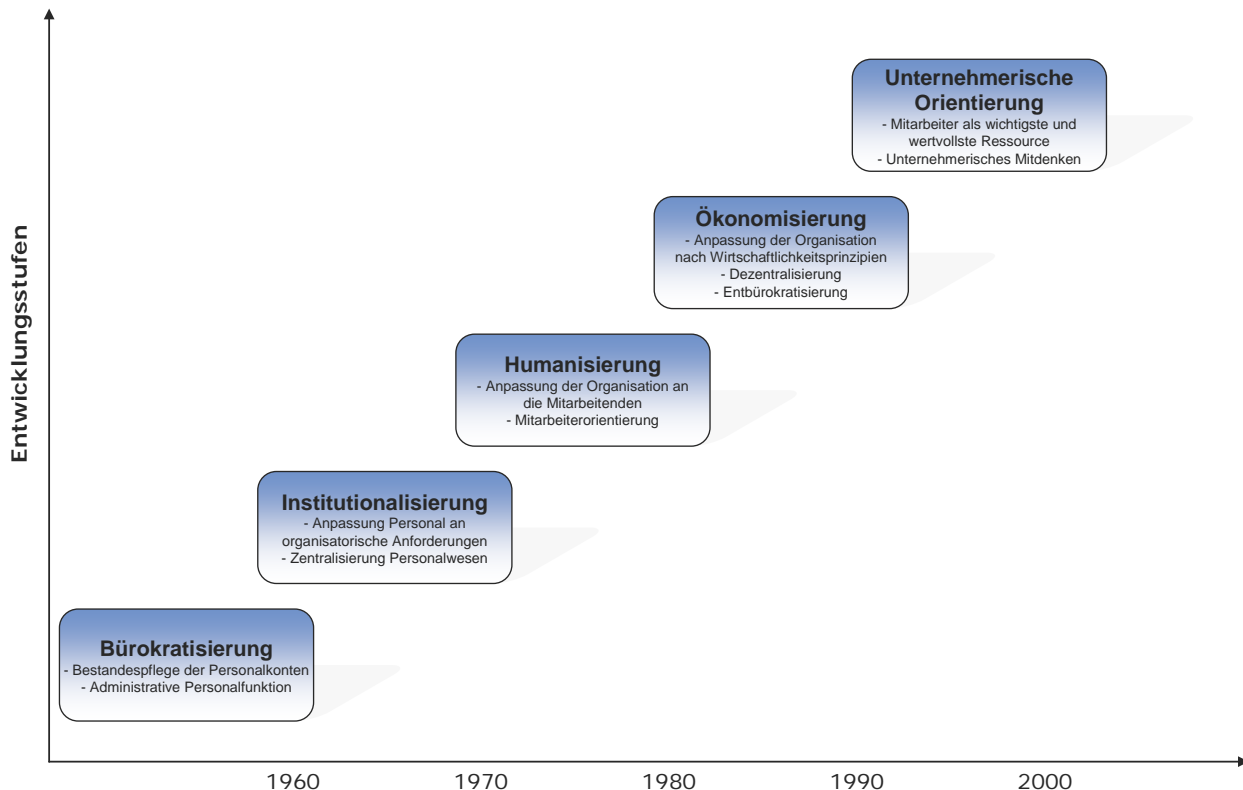
Vorwort

Die Organisation des HR-Bereiches darf kein Selbstzweck sein, sondern sie muss die Erreichung der strategischen Ziele des Unternehmens bestmöglich unterstützen. Dieser Leitgedanke muss bei allen Bemühungen die Rolle von HR und deren Organisation zu transformieren wegweisend sein. Nur wenn es gelingt, für den HR-Kunden einen spürbaren Mehrwert zu schaffen und für das Unternehmen insgesamt wertschöpfend zu sein, hat HR seinen Zweck erfüllt. Mit diesem HRM-Dossier möchten wir interessierten Leserinnen und Leser auf dem Weg der organisatorischen Umgestaltung praxiserprobte Anregungen geben und sie ermuntern, ihre eigenen HR-Konzepte und -Modelle weiterzuentwickeln.

Entwicklung der HR-Organisation

Entwicklungsstufen und Wandel des Rollenbildes

Die Entwicklung der HR-Organisation ist eng verknüpft mit der Entwicklung des Rollenbildes bzw. -verständnisses der Personalarbeit im Unternehmen. Wie Arbeit und Führung im Unternehmen insgesamt gesehen wird, hat einen entscheidenden Einfluss auf die Ausgestaltung des Personalmanagements. Wunderer skizziert die Phasen von der Bürokratisierung bis hin zu einer unternehmerischen Orientierung des Personalmanagements über die letzten Jahrzehnte in fünf Entwicklungsstufen.



Entwicklungsstufen des Personalmanagements (vgl. Wunderer/von Arx 2002)

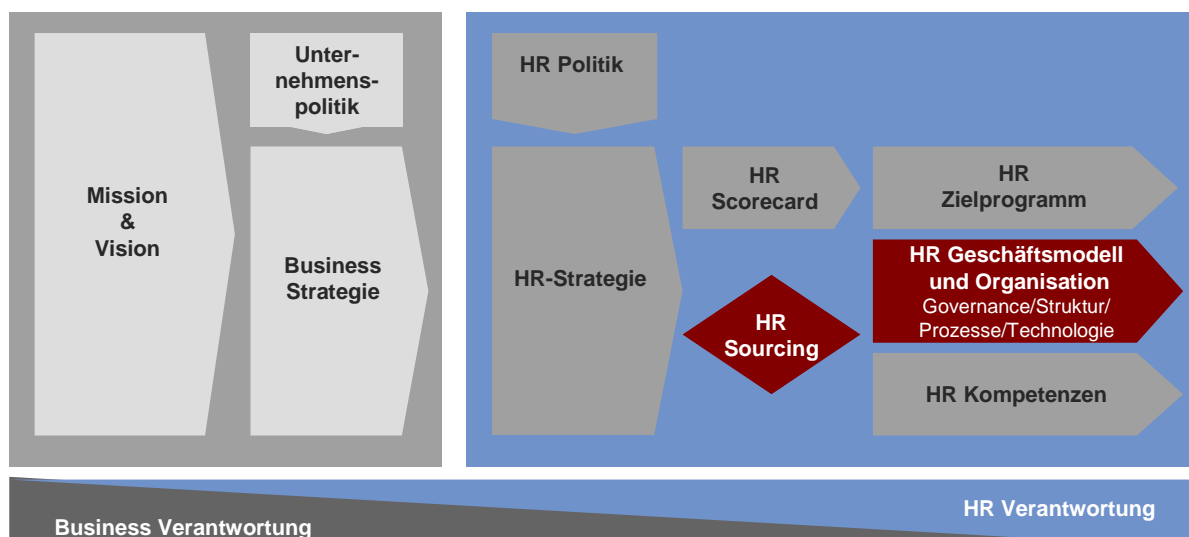
Eine vorwiegend operativ und zumeist reaktive Ausrichtung der Personalarbeit legte den organisatorischen Fokus bis in die 70er Jahre auf ein zentrales Personalwesen mit einer stark ausgeprägten Personaladministration. Die folgende stärker wert- und mitarbeiterorientierte Phase, z.B. über die bewusste Gestaltung der Unternehmenskultur sowie einer auf den Menschen ausgerichteten Organisationsentwicklung rückte die Entwicklungsperspektive der Personalarbeit in den Vordergrund. In der Struktur bildete sich dies beispielsweise in gut ausgestatteten Bereichen der Personalentwicklung und Ausbildung ab. Mit der stärker betriebswirtschaftlichen Ausrichtung der 90er Jahre setzte eine Verschlankung (teilweise bereits mit HR Outsourcing Überlegungen verknüpft) und Dezentralisierung der Personalorganisation ein. Effizienzgewinne über Prozessoptimierung und HR-IT Einsatz sowie das Personalcontrolling gewannen an Bedeutung. Diese Entwicklung wurde im Sinne einer unternehmerisch orientierten Personalarbeit fortgesetzt. Das Personalmanagement wird vermehrt unter dem Fokus seines Beitrages an die Wertschöpfung des Unternehmens gesehen. Unter dem Begriff Human Capital Management entwickelt sich um die Jahrtausendwende eine erweiterte Sichtweise des Personalmanagements.

Damit gewinnt auch die strategische Ausrichtung der Personalarbeit klar an Bedeutung. Organisatorisch bildete sich dies in Form von neuen HR-Geschäftsmodellen und einem strategisch orientierten Rollenverständnis von HR als Business Partner ab. Die Entwicklung des HR-Verständnisses ist nicht zuletzt auch auf die gestiegenen Anforderungen der HR-Kunden bzw. einem Generationenwechsel im Management zurückzuführen. Heutige Führungskräfte erwarten von HR mehr als eine einwandfrei funktionierende Personaladministration und einen Katalog von Trainingsangeboten. Der Anspruch an eine proaktive Beratung und Lösungsentwicklung in strategischen HR-Fragestellungen und in der Begleitung von anspruchsvollen Veränderungsprozessen hat das Rollenbild von HR nachhaltig verändert (vgl. dazu Ulrich 1997 und 2005).

Einbettung der HR-Organisation im strategischen Kontext

„Structure follows Strategy“ dieser Grundsatz von Alfred Chandler muss auch für die Entwicklung der HR-Organisation gelten. Deshalb möchten wir im Rahmen dieser Publikation die Gestaltung der HR-Organisation in den Kontext des strategischen Human Resources Managements stellen, wie es in der folgenden Abbildung illustriert wird.

HR im Sinne des strategischen Partners kommt in erster Linie die Aufgabe zu, die Geschäftsstrategie in entsprechende HR-Prioritäten umzusetzen. Gefordert ist eine HR-Politik und HR-Strategie, die sich an den strategischen Vorgaben und Zielsetzungen des Unternehmens orientiert und den Wertschöpfungsbeitrag von HR stärkt. Daraus werden die HR-Scorecard und das HR-Zielprogramm abgeleitet. Im Rahmen der Entwicklung des HR-Geschäftsmodells und der HR-Organisation wird auch die Sourcing Strategie festgelegt. Entscheidend für die erfolgreiche Umsetzung der HR-Organisation wird letztlich aber die Verfügbarkeit der entsprechenden HR-Kompetenzen – sowohl bei der Personalabteilung selbst als auch bei den Führungskräften der Linie – sein.



Modell des strategischen Human Resources Managements