

Nr. 45

HRM-Dossier

Marcel Oertig, Christoph Kohler, Christoph Abplanalp

HR-Organisation

Von der Administration zum Business-Partner-Modell

SPEKTRAmédia und jobindex média ag



Christoph Kohler, Betriebsökonom FH

Christoph Kohler verfügt über langjährige Erfahrung als Leiter Berufsausbildung, Leiter interne Kommunikation, HR-Leiter und Geschäftsleitungsmitglied (Swisscom, Co-nextrade, 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, Brainprise, 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.

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.

Die drei Autoren sind als Partner bei der Avenir Consulting AG tätig:

Avenir Consulting AG, Stockerstr. 12, CH-8002 Zürich

www.avenirconsulting.ch, marcel.oertig@avenirconsulting.ch,

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

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	6
Entwicklung der HR-Organisation	7
Entwicklungsstufen und Wandel des Rollenbildes	7
Einbettung der HR-Organisation im strategischen Kontext	8
Gestaltung der HR-Organisation	10
Strategische Zielsetzungen und verändertes HR-Rollenverständnis ...	10
Einflussfaktoren für die Gestaltung der HR-Organisation	11
Formen der HR-Organisation	13
Funktionale HR-Organisation	13
Divisionale HR-Organisation	13
HR-Matrix-Organisation	15
HR-Prozess-Organisation	15
Stand der Praxis	16
Integriertes HR-Geschäftsmodell	18
HR-Servicecenter.....	18
HR-Beratung.....	19
HR-Kompetenzzentrum	20
HR Governance	20
Umsetzung in der HR-Organisation	21
Stand der Umsetzung integrierter HR-Geschäftsmodelle.....	24
Weiterentwicklung des HR-Geschäftsmodells	26
HR-Sourcing-Strategien	28
Überblick zu den HR-Sourcing-Strategien	28
Definition der Sourcing-Strategien	36
Zusammenarbeit mit externen Partnern	36
Transformation der HR-Organisation	39
Phase 1: Orientierung schaffen	40
Phase 2: Bewegung erzeugen	41
Phase 3: Handeln intensivieren	42
Phase 4: Selbstverständlichkeit erzielen	43
Projektorganisation	44
Ausblick	47
Beispiel: Rollenprofil HR-Business-Partner	49
Literatur	51

HR-Organisation

Von der Administration zum Business-Partner-Modell

Die Entwicklung der HR-Organisation ist eng verknüpft mit dem Wandel des Rollenbildes und der in den letzten Jahren deutlich stärkeren Gewichtung unternehmerischer und strategischer Aspekte des Human Resources Management. Zunächst werden deshalb die wesentlichen Einflussfaktoren und Treiber einer zukunftsgerichteten Gestaltung der HR-Organisation beschrieben. Diese finden ihren Ausdruck in den verschiedenen HR-Organisationsformen – von der funktionalen, über eine divisionale bis hin zu einer mehrdimensionalen Matrix- oder Prozessorganisation. In einer integrierten Sichtweise kann dies zu einem HR-Geschäftsmodell mit dem Ziel der Steigerung der Wertschöpfung einerseits und der Berücksichtigung von Kosten- und Effizienzkriterien andererseits führen. Eine geschickte HR-Sourcing-Strategie, die die Möglichkeiten von externem HR-Outsourcing und interner Professionalisierung verbindet, kann zusätzlichen Mehrwert bringen – gerade auch für Klein- und Mittelunternehmen. Schliesslich ist die Veränderung der HR-Organisation aber auch ein anspruchsvolles Change-Projekt. Deshalb erfolgen zum Abschluss praxisorientierte Hinweise, um die verschiedenen Hürden des Veränderungsprozesses und Projektmanagements erfolgreich zu meistern.

Dieses HRM-Dossier bietet neben einer fundierten Darstellung möglicher HR-Organisationsformen bewährte und praxisorientierte Anleitungen zur Analyse und Weiterentwicklung der eigenen HR-Organisation.

Das HRM-Dossier ist ein Konzentrat von Fachinformationen für Personal- und Ausbildungsfachleute. Jede Ausgabe behandelt ein ausgewähltes Thema ausführlich.

Das HRM-Dossier erscheint quartalsweise und ist bei SPEKTRAMedia bzw. jobindex media ag im Abonnement mit dem HRM-Journal «HR Today» oder als Einzelexemplar erhältlich.

*SPEKTRAMedia, Albisriederstr. 252, 8047 Zürich, www.SPEKTRAMedia.ch,
jobindex media ag, Hofackerstrasse 32, 8032 Zürich, www.jobindex.ch*