



Innovative HR-Organisation

Im Netzwerk liegt die Zukunft

Für die Zukunft muss sich das HRM auf eine gestaltende Rolle in netzwerkartigen Strukturen vorbereiten. Wie könnte eine innovative HR-Organisation aussehen, welche die bisherige HR-Business-Partner-Rolle durch eine neuartige Netzwerkstruktur ersetzt?

Von Flavia Arizzoli, Georg Lange, Kerstin Meckler, Matthias Möllene und Lorenz Stucki

Wir können die Zukunft nicht vorhersehen, aber wir möchten einen Beitrag dazu leisten, sie möglich zu machen. Im Studiengang CAS Innovatives Personalmanagement haben wir uns intensiv damit beschäftigt, wie eine zukunftsfähige HR-Organisation gestaltet sein müsste. Der Kern unserer Überlegungen war, dass wir die Phase der letzten Jahre, in der sich viele HR-Bereiche (zu) viel mit sich selber beschäftigt haben, überwinden und uns auf wirksame, integrierte HR-Leistungen konzentrieren möchten. Wir haben dabei ganz bewusst wesentliche HR-Funktionen in die Linienorganisationen eingebaut, um so eine noch engere Verzahnung mit den Anforderungen vor Ort sicherzustellen und noch rascher auf Veränderungen reagieren zu können.

Das Personalmanagement hat sich im Laufe der letzten Jahrzehnte stark verändert. Aus einer rein administrativen Funktion hat es sich in die Rolle eines Partners des Linienmanagements entwickelt und dabei seinen Wertbeitrag und seinen Einfluss steigern können. Dave Ulrich unterscheidet in seinem Buch «Human Resource Champions» vier Rollen im HRM:

- Als **Strategic Partners** beraten die HR-Verantwortlichen das Management-Team bei der Umsetzung der Geschäftsstrategie und unterstützen den Entscheidungsfindungsprozess in strategischen HR-Themen.
- Als **Change Agents** begleiten sie Veränderungsprozesse und stellen die Einbindung und das Engagement der Mitarbeitenden sicher.
- Als **Administrative Experts** kümmern sie sich um effiziente Prozesse und eine geeignete Organisation



Vom Verwalter zum Gestalter – die Entwicklungsphasen des HRM bis hin zum HR-Business-Partner.

- Als **Employee Champions** vermitteln sie zwischen den Interessen der Mitarbeitenden und denen der Unternehmensleitung.

Ausgangslage: Das 3-Säulen-Modell

Heute hat sich als HR-Geschäftsmodell – vor allem in Grossunternehmen – das Drei-Säulen-Modell, welches auf dem Rollenmodell von Dave Ulrich beruht, weitgehend durchgesetzt. Es besteht aus drei Kernbereichen:

- Der **HR-Business-Partner** bildet die Schnittstelle zwischen dem Business und dem operationalen HR und ist damit die zentrale Ansprechperson für das Topmanagement in Bezug auf strategische Personalthemen.
- Das **Center of Expertise** ist spezialisiert auf die Entwicklung und die Steuerung von HR-Prozessen und -Systemen und auf die Policies.
- Das **HR Service Center** ist für den effizienten Ablauf und die Bearbeitung von alltäglichen HR-Aufgaben, Prozessen und Standardanfragen verantwortlich. Dabei werden reine Transaktionszen-

tren, welche HR-Themen mit hohem Standardisierungsgrad und Transaktionsvolumen bündeln, von modernen Dienstleistungszentren unterschieden. Letztere spezialisieren sich auf zusätzliche HR-Aufgaben, wie beispielsweise die Rekrutierung, und richten dabei ihr Augenmerk vermehrt auf die Dienstleistungsqualität.

Im 3-Säulen-Modell bestehen nach wie vor Herausforderungen. So sollte sich das HRM mehr auf die strategische Personalarbeit fokussieren und dem Business auf Augenhöhe begegnen können. Das setzt voraus, dass es vom Linienmanagement als gleichwertiger Partner wahrgenommen wird. Darüber hinaus bestehen Schwierigkeiten, die Schnittstellen in Prozessen klar zu definieren und die Verantwortung zwischen den HR-Rollen abzugrenzen.

Idee der HR-Netzwerk-Organisation

In vielen Organisationen sehen sich die HR-Verantwortlichen dem Vorurteil ausgesetzt, vom Tagesgeschäft der Mitarbeitenden und von deren Herausforderungen zu weit entfernt zu sein. Die Idee der HR-Netzwerk-Organisation basiert



darauf, unterstützende und gestaltende HR-Funktionen vollständig in die Linienabteilungen zu integrieren und zwischen diesen ein aktives Netzwerk zu bilden.

Das HR-Netzwerk besteht aus Netzwerkexperten (NEx), die von einem zentralen Netzwerkpartner (NP) koordiniert und unterstützt werden. Die NEx sind keine HR-Spezialisten im klassischen Sinn, sondern Mitarbeitende aus den einzelnen Linienabteilungen, die für eine bestimmte Zeit neben ihren Fachfunktionen zusätzlich auch die HR-Rolle übernehmen. Der zentrale NP steuert das Netzwerk der NEx und ist für übergreifende Standardisierung, Prozesse und kritische Sonderfälle verantwortlich. Diese neue Organisationsform wird die Akzeptanz von HR-Themen in der Linie deutlich erhöhen.

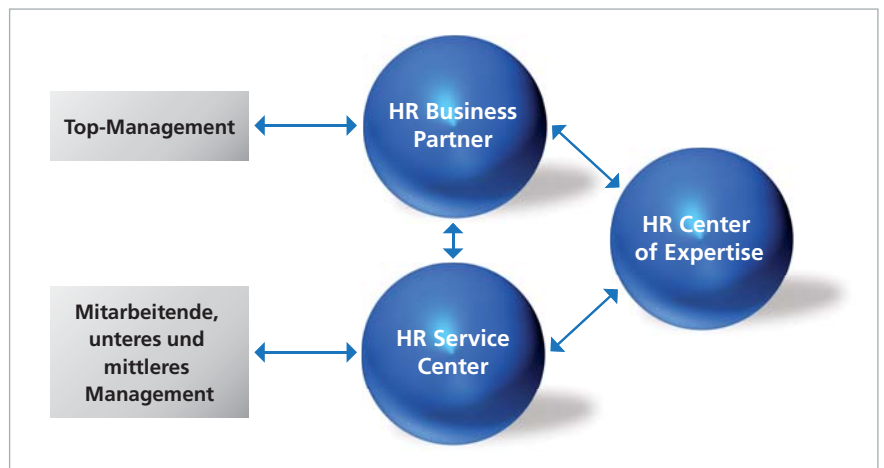
Ziel der HR-Netzwerk-Organisation ist die konsequente Verlagerung von HR-Kompetenz in die Linienorganisation. Dies wird durch folgende Gliederung der HR-Kompetenzen erreicht:

- Die Netzwerkexperten (NEx) sind voll integriert in die Linienorganisation
- Die Netzwerkpartner (NP) bilden auch jeweils ein HR Center of Expertise
- HR Services können intern oder extern eingekauft werden

Netzwerkpartner und -experten

NP sind erfahrene HR-Profis, die das Netzwerk der Experten in den Fachabteilungen führen und entwickeln. In mittelgrossen und grossen Organisationen muss die Funktion der NP auf mehrere Personen aufgeteilt werden. Diese verschiedenen NP funktionieren dann wie ein eigenes Netzwerk verschiedener Kompetenzcenter, die jeweils für die zentral geführten Funktionen verantwortlich sind und diese unter Mitwirkung der NEx ausführen.

So ist zum Beispiel ein NP verantwortlich für Personalentwicklung, d.h., er verantwortet die zentral geführte Führungskräfteentwicklung und steuert den unternehmensweit geführten Prozess der Talententwicklung, der allerdings dezentral in den einzelnen Geschäftseinheiten von den NEx umgesetzt wird. Der Aufgabenbereich der NP umfasst so den gesamten HR-Prozess und erfordert viel Wissen in den jeweiligen Fachgebieten, aber



Das 3-Säulen-Modell des HRM nach Dave Ulrich (vereinfachte Darstellung).

auch eine Persönlichkeit, die gemeinsam mit den NEx die Linienvorgesetzten und Mitarbeitenden für die Erreichung ihrer Ziele gewinnen kann.

Die NEx bleiben ihren ursprünglichen Linienvorgesetzten disziplinarisch unterstellt; HR-fachlich werden sie von den verantwortlichen NP geführt. Zu den NEx-Kernaufgaben gehören standardisierte Prozesse wie Rekrutierung und Onboarding, Mitarbeitergespräche, Personalentwicklung und Austritte. Für Präzedenz- oder Spezialfälle wie z.B. Mobbing oder interne Funktionswechsel wird immer ein NP involviert.

Zentrale Führung von Aufgaben

Wie bereits dargestellt, gibt es in der HR-Netzwerk-Organisation auch zentral von NP geführte Funktionen. Dies ist notwendig, wenn die Aufgaben ein vertieftes Fachwissen und eine zentrale Steuerung erforderlich machen (z.B. Compensation & Benefits). Die entsprechenden NP tragen jeweils die ganzheitliche Verantwortung und entwickeln gemeinsam mit der Geschäftsführung die unternehmensübergreifende Strategie in diesen Fragen. Im Fall der Compensation & Benefits bedeutet dies, dass der NP das Gesamtbudget für Lohn- und Gehaltserhöhungen und die Leitlinien für die Exception Requests definiert; die Umsetzung wird im Rahmen der vorgegebenen Leitlinien von den NEx gemeinsam mit den Führungskräften der jeweiligen Bereiche umgesetzt.

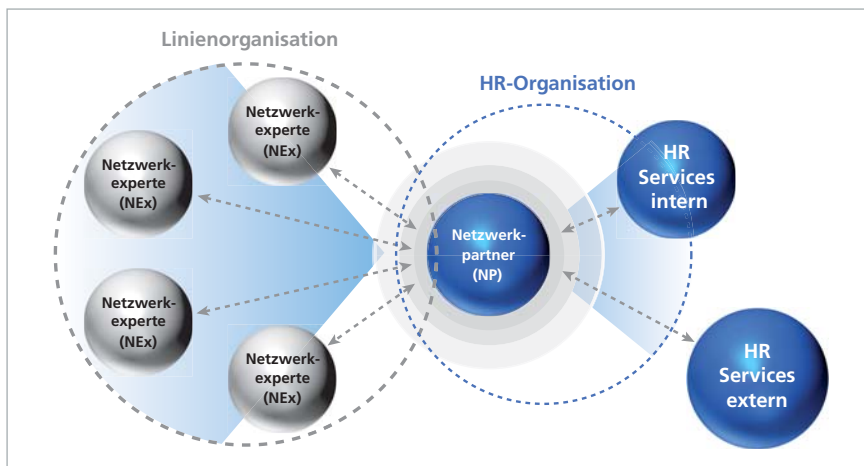
Darüber hinaus werden wie bisher aus Effizienzgründen bestimmte Funktionen

zentral zu sogenannten HR Service Centers zusammengefasst, die standardisierbare Prozesse wie z.B. Payroll oder Mutationen ausführen. In operativen Fragen arbeiten die NEx direkt mit den Fachstellen innerhalb der Shared Service Center zusammen.

Erfolgsfaktoren und Messgrößen

Der Erfolg einer solchen HR-Organisation steht und fällt mit den richtigen Persönlichkeiten. Sowohl NP als auch NEx brauchen vor allem eine hohe Akzeptanz innerhalb der Organisation, aber auch die Fähigkeit, ohne klassische Machtbefugnisse Einfluss zu nehmen. Entscheidende Erfolgsvoraussetzung ist eine klare Regelung der Kompetenzen und der Verantwortung. Auch eine disziplinierte Umsetzung der Standard-HR-Prozesse ist essenziell, damit insgesamt das Qualitätsniveau gehalten werden kann.

Hinzu kommt die Notwendigkeit einer Führungsunterstützung durch geeignete Leistungsmessgrößen (KPIs). Diese ermöglichen den Unternehmen eine verbesserte operationelle wie strategische Personalplanung, die aufgrund von Märkten, die sich immer schneller verändern, Fachkräftemangel und demografischem Wandel – um nur einige zu nennen – immer wichtiger wird. Damit personalbezogene KPIs überhaupt möglich sind und an Aussagekraft gewinnen, müssen sie sich in ihrem Format an ihre Controlling- beziehungsweise finanzbasierenden «Kollegen» anpassen. Beispiele für HR-KPIs, die zur Personalplanung und -steuerung in einer HR-Netzwerk-



Ziel der HR-Netzwerk-Organisation ist die Verlagerung von HR-Kompetenz in die Linienorganisation.

Organisation geeignet erscheinen, sind der EAF (Employee Attrition Factor), der in unserem Modell die Fluktuationenkennzahl durch eine Indikation des Handlungsbedarfs ergänzt, oder die Weiterbildungsrentabilität, die klassische Kostenbetrachtungen von Weiterbildungen in eine strategische Investitionsperspektive weiterentwickelt.

Ebenfalls wichtig zur Steuerung des Personalmanagements sind sogenannte Skill-Types und Skill-Cluster, mit denen die traditionellen Stellenbeschreibungen um die Komponenten der Organisationsentwicklung und der Leistungsmessung erweitert werden. Drei klar abgegrenzte Dimensionen (funktionelle und transferierbare Fähigkeiten, persönliche Eigenschaften sowie Wissens- und Ausbildungs-Skills) genügen für aussagekräftige Skill-Types, was sie auch im Linienmanagement zu einem einfach handhabbaren Instrument macht.

Umsetzung der Transformation

Im Idealfall ist die Personalabteilung, zum Beispiel auf Basis eingeholten Feedbacks über ihre Reputation (etwa durch eine Mitarbeiterbefragung), selbst Treiber der Transformation in eine HR-Netzwerk-Organisation und überzeugt die Geschäftsleitung von der Verlagerung der eigenen HR-Verantwortlichkeiten in die Fachabteilungen.

Die Einführung einer HR-Netzwerk-Organisation bedingt ein konsequentes Umdenken, vor allem wegen der Ablösung der bisherigen HR-Business-Partner-Rolle

durch eine neuartige Netzwerkstruktur, sodass das begleitende Change Management eine besonders wichtige Rolle spielt. Neben dem Dialog mit den betroffenen Linienabteilungen und deren Meinungsführern ist auch eine intensive HR-interne Auseinandersetzung mit dem neuen Organisationsmodell notwendig. Verantwortlich für den Veränderungsprozess sollte die bisherige HR-Leitung sein und dabei von der Kommunikationsabteilung professionell unterstützt werden.

Auswahl der Partner und Experten

Parallel zum Mitarbeiterdialog erfolgt die Auswahl der NP durch die Geschäftsleitung aufgrund einer detaillierten Rollenbeschreibung, damit Verantwortlichkeiten von Anfang an klar definiert sind. Die zukünftigen NP werden dann durch externe Experten auf ihre neuen Aufgaben vorbereitet und eignen sich dabei auch die Kompetenzen an, künftige NEx zu trainieren und zu entwickeln. Erst wenn ausreichend Bereitschaft innerhalb der Organisation aufgebaut wurde und der NP einsatzbereit ist, sollte die Umsetzung starten, vorzugsweise durch ein Pilotprojekt in nur einer Geschäftseinheit.

In einem weiteren Schritt wird für die NEx ebenfalls ein klares Rollenprofil erstellt. Dieses wird mit einer ausgewählten Gruppe der Linienabteilungen getestet und diskutiert, sodass potenzielle Unklarheiten und Unschärfen von Beginn an aufgelöst werden können. Im Idealfall werden die NEx aus dem Kreis ihrer Kolleginnen und Kollegen gewählt. Falls die Unternehmenskultur dazu noch nicht reif ist, kann die

Auswahl auch durch die Führung erfolgen, solange dabei strikt auf die Akzeptanz im Kreis der Linienabteilung geachtet wird.

Die ausgewählten NEx werden anschließend durch die NP in ihre Rolle eingeführt und trainiert. Sie erlernen die Standardprozesse, für die sie in Zukunft verantwortlich sind, sowie die Zusammenarbeit innerhalb des zukünftigen HR-Netzwerks. Teil des Trainings kann es auch sein, ein externes Unternehmen zu besuchen, das eine solche Organisation bereits eingeführt hat.

Die neue Organisation wird dann schrittweise in der pilotierten Geschäftseinheit eingeführt, getestet und optimiert. Nach ca. sechs Monaten erfolgt eine Erfolgsevaluation als Basis für den Roll-out der neuen HR-Struktur auch in den anderen Geschäftsbereichen. Im Nachgang sollten unter Leitung der NP regelmässig Audits durchgeführt werden, damit der Fortschritt auch weiterhin überprüft werden kann und Anpassungen gemacht werden können.

Autoren



Matthias Möllene leitet das Center for HRM & Leadership an der HWZ und ist Präsident der Zürcher Gesellschaft für Personal-Management (ZGP).

Folgende Studierende des CAS Innovatives HRM haben am Artikel mitgewirkt:



Flavia Arizzoli lernte bei der Unic AG das HR-Handwerk von der Pike auf. Seit 2012 arbeitet sie bei ipt und unterstützt das Wachstum im gesamten HR-Prozess.



Georg Lange zeichnet bei der Syngenta AG in Basel für die globale HR-Plattform verantwortlich, die mehr als 70 Prozent aller HR-Aufgaben konzernweit erfüllt.



Kerstin Meckler leitet die Personalentwicklung und Unternehmenskommunikation bei Borealis, einem Chemiekonzern mit Sitz in Wien.



Lorenz Stucki verfügt über mehrjährige Erfahrung in der Organisationsentwicklung und -beratung in internationalen Unternehmen der Finanz- und IT-Branche.