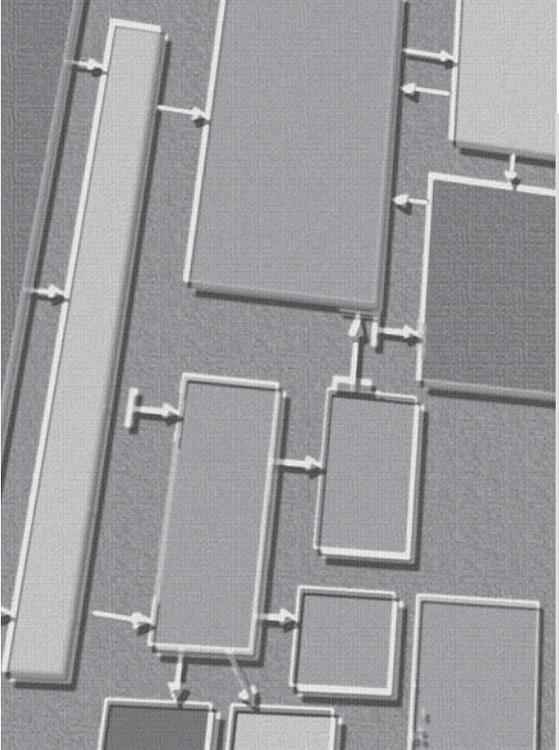
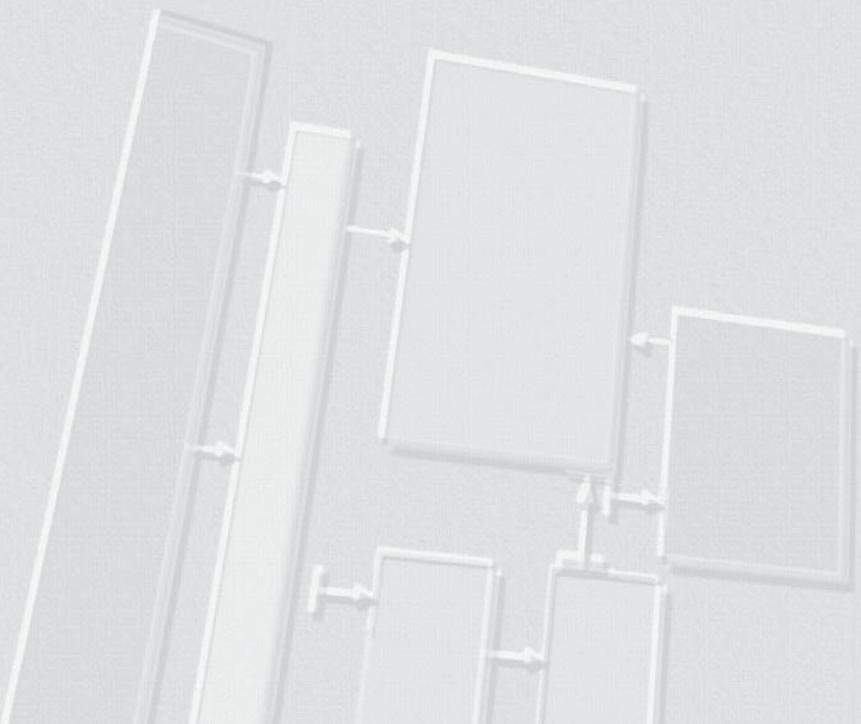


Sascha Armutat et al.



Expertise-Center
Service-Center
Key-Account-
Personalmanagement

Organisation des Personalmanagements



Sascha Armutat et al.



Organisation des Personalmanagements

Expertise-Center

Service-Center

Key-Account-Personalmanagement



Sascha Armutat et al.
Unter Mitwirkung von Joachim Büchsenstütz, Adrian Carl, Dr. Hilmar Döring,
Claudia Gerfen, Sonja Henze, Edgar Kleffmann, Christoph Klein, Cornina Ruppel,
Prof. Dr. Norbert Scharfenkamp, Rolf Tabellion und Bernd Wolf
Organisation des Personalmanagements
Expertise-Center – Service-Center – Key-Account-Personalmanagement
DGFP-PraxisEdition Band 83
Reihenherausgeber:
Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V., Düsseldorf

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

1. Auflage 2007

Gesamtherstellung und Verlag:
W. Bertelsmann Verlag GmbH & Co. KG
Postfach 10 06 33, 33506 Bielefeld
Telefon: (05 21) 9 11 01-11, Telefax: (05 21) 9 11 01-19
E-Mail: service@wbv.de, Internet: www.wbv.de
Umschlagkonzept: Grafikstudio HÜGEMO
Titelgrafik: Christiane Zay, Bielefeld

Alle Rechte vorbehalten. Kein Teil dieses Werkes darf ohne schriftliche Genehmigung des Herausgebers und des Verlages in irgendeiner Form reproduziert, in eine andere Sprache übersetzt, in eine maschinenlesbare Form überführt oder in körperlicher oder unkörperlicher Form vervielfältigt, bereitgestellt oder gespeichert werden. Die Wiedergabe von Warenbezeichnungen, Eigennamen oder sonstigen Bezeichnungen in diesem Werk berechtigt nicht zu der Annahme, dass diese frei verfügbar seien und von jedermann benutzt werden dürfen, auch wenn diese nicht eigens als solche gekennzeichnet sind.

ISBN 13: 978-3-7639-3379-2 **Bestell-Nr. 60.01.669**
© 2007, W. Bertelsmann Verlag GmbH & Co. KG, Bielefeld

Inhalt

Vorwort	9	
1	Organisation des Personalmanagements – altes Thema neu gedacht	13
2	Grundlagen zur Organisation des Personalmanagements	17
2.1	Personalmanagement	17
2.2	Organisation des Personalmanagements	18
2.3	Einflussfaktoren auf die Organisation des Personalmanagements	21
3	Ausgewählte Organisationstypen für das Personalmanagement	25
3.1	Expertise-Center	25
3.1.1	<i>Expertise-Center – eine Definition</i>	25
3.1.2	<i>Prozesse im Expertise-Center</i>	27
3.1.3	<i>Kompetenzprofil für Mitarbeiter im Expertise-Center</i>	29
3.1.4	<i>Chancen und Risiken von Expertise-Centern</i>	32
3.2	Service-Center	33
3.2.1	<i>Service-Center – eine Definition</i>	33
3.2.2	<i>Prozesse im Service-Center</i>	35
3.2.3	<i>Kompetenzprofil für Mitarbeiter im Service-Center</i>	37
3.2.4	<i>Chancen und Risiken von Service-Centern</i>	39
3.3	Key-Account-Personalmanagement	41
3.3.1	<i>Key-Account-Personalmanagement – eine Definition</i>	41
3.3.2	<i>Prozesse des Key-Account-Personalmanagements</i>	42
3.3.3	<i>Kompetenzprofil für Key-Account-Personalmanager</i>	44
3.3.4	<i>Chancen und Risiken eines Key-Account-Personalmanagements</i>	47
3.4	Zusammenfassung der ausgewählten Organisationstypen für das Personalmanagement	48

4.1	Schritte bei Organisationsentscheidungen	51
4.2	Analyse der Ausgangssituation	53
4.2.1	<i>Unternehmensstrategie analysieren</i>	54
4.2.2	<i>Externe Rahmenbedingungen analysieren</i>	55
4.2.3	<i>Internen Unternehmenskontext analysieren</i>	56
4.2.4	<i>Ist-Strukturen und Ist-Prozesse des Personalmanagements analysieren</i>	59
4.2.5	<i>Definition der Soll-Prozesse des Personalmanagements</i>	63
4.3	Entscheidung über die Organisation der Personalmanagementprozesse	65
4.3.1	<i>Unternehmensebene festlegen</i>	66
4.3.2	<i>Aufgabengliederung festlegen</i>	67
4.3.3	<i>Standardisierungspotenzial beurteilen</i>	68
4.3.4	<i>Durchführungszuständigkeit festlegen</i>	72
4.3.5	<i>Exkurs: Outsourcing und Offshoring</i>	73
4.3.6	<i>Prozessmatrix erstellen</i>	76
4.4	Entscheidung über die Strukturen und Prozesse der Gesamtorganisation des Personalmanagements	77
4.4.1	<i>Prozessmatrix auswerten</i>	77
4.4.2	<i>Plausibilität der Organisationsentscheidung prüfen</i>	81
4.4.3	<i>Einbindung des Personalmanagements festlegen</i>	82
4.4.4	<i>Hierarchische Verankerung der Personalfunktion festlegen</i>	84
4.5	Implementierung	85
4.5.1	<i>Gründe für die systematische Implementierung</i>	86
4.5.2	<i>Erfolgsfaktoren für die Implementierung</i>	88
4.5.3	<i>Implementierung planen</i>	89
4.5.4	<i>Implementierung durchführen</i>	89
4.5.5	<i>Praxiserfahrungen zur Implementierung</i>	91

4.6	Controlling der Personalorganisation	92
4.6.1	<i>Gegenstand, Ziele und Aufgaben</i>	93
4.6.2	<i>Hinweise für die Auswahl von Kennzahlen</i>	94
4.6.3	<i>Zielorientierte Anwendung von Kennzahlen</i>	95
4.6.4	<i>Möglichkeiten zur Entwicklung eines Organisationscontrollings</i>	97
5	Unternehmensbeispiele für die Organisation des Personalmanagements	101
5.1	Service-Center bei der RWE Systems AG (Christoph Klein)	101
5.2	Key-Account-Personalmanagement im Zusammenspiel mit Center-Konzepten bei der Zumtobel AG (Bernd Wolf)	104
5.3	Internationale Anwendung der Organisationstypen bei der Voith AG (Dr. Hilmar Döring)	105
5.4	Organisationscontrolling im Personalmanagement bei der RWE Systems AG (Christoph Klein)	108
6	Anwendungsmöglichkeiten für die Überlegungen – ein transferorientierter Ausblick	111
7	Anhang	113
7.1	Ausgewählte Ergebnisse der Befragung zur Organisation des Personalmanagements (Christiane Geißhardt)	113
7.2	Ausgewählte Ergebnisse einer Befragung zum Offshoring von Personalaktivitäten (Christiane Geißhardt)	114
7.3	Literaturverzeichnis	115
7.4	Abbildungsverzeichnis	118
7.5	Checklistenverzeichnis	119
7.6	Autorenverzeichnis	120

Vorwort

Wer ein Buch über zeitgemäße Organisationstypen des Personalmanagements liest, erwartet einen Überblick über die aktuell gängigen Organisationsvarianten, Hinweise zu deren Vor- und Nachteilen, Organisationsbeispiele aus Unternehmen und eine Anleitung, wie sich die Organisationsformen auf das eigene Unternehmen übertragen lassen.

Vieles davon enthält diese Publikation des Arbeitskreises „Organisation des Personalmanagements“ der Deutschen Gesellschaft für Personalführung e.V.:

- Sie erläutert mit Service-Centern, Expertise-Centern und einem Konzept des Key-Account-Personalmanagements die Grundzüge aktueller Organisationstypen in Reinform – abgesichert mithilfe einer empirischen Studie.¹
- Sie macht deutlich, welche Voraussetzungen diese Organisationstypen besitzen und was bei ihrer Einführung zu beachten ist.
- Sie zeigt, wie die Typen in Unternehmen umgesetzt worden sind.
- Sie erläutert, welche Fragen man stellen muss, um die für das eigene Unternehmen richtige Organisation des Personalmanagements zu finden.

Eines enthält die Publikation jedoch nicht: ein Schnittmuster der Organisationstypen, das sich ohne Transferüberlegungen auf das eigene Unternehmen übertragen lässt. Der Grund dafür ist einfach: Jedes Unternehmen hat andere Charakteristika und stellt andere Ansprüche an die Organisation des Personalmanagements – ein Konzept „von der Stange“ wird dem selten gerecht!

Darum wird hier ein anderer Zugang gewählt: Statt von einem allgemeingültigen Idealkonzept auszugehen, zeigt diese Publikation, wie ein unternehmensspezifisches Organisationskonzept aus praxiserprobten aktuellen Organisationstypen maßgeschneidert werden kann.

Nach Überlegungen zur aktuellen Brisanz von Organisationsfragen in Kapitel 1 und einer Klärung der wesentlichen Begriffe in Kapitel 2 werden in Kapitel 3 die Organisationstypen beschrieben und ihre zentralen Eigenschaften und Voraussetzungen herausgearbeitet. Das ist die Grundlage des Leitfadens für die Neuorganisation des Personalmanagements in Kapitel 4: Er

¹ Vgl. DGFP 2006

beschreibt, wie sich mithilfe einer gezielten Analyse der Rahmenbedingungen und der bestehenden und der strategisch wünschenswerten Personalprozesse Kriterien definieren lassen, die Organisationsentscheidungen unterstützen. Hier wird zudem beschrieben, wie bei der Implementierung des neuen Organisationstyps vorzugehen ist und welche Impulse für ein Organisationscontrolling in der Unternehmenspraxis zu beobachten sind. Kapitel 5 illustriert an ausgewählten Unternehmensbeispielen, wie die Organisationstypen praktisch umgesetzt werden können. Kapitel 6 zeigt auf, welche Transformmöglichkeiten die ausgeführten Überlegungen auch für kleine und mittelständische Unternehmen bieten.

An der Erarbeitung dieses Leitfadens haben mit Unternehmensbeispielen, Diskussions- und Systematisierungsimpulsen mitgewirkt:

Joachim Büchenschütz	HR Expert Externes Personalmanagement
Adrian Carl	Argillon GmbH
Dr. Hilmar Döring	Voith AG
Claudia Gerfen	Degussa AG
Sonja Henze	Hella KGaA Hueck & Co.
Edgar Kleffmann	Thomson Broadcast & Media Solutions GmbH
Christoph Klein	RWE Systems AG
Corinna Ruppel	Deutsche Telekom AG
Prof. Dr. Norbert Scharfenkamp	Fachhochschule Köln
Rolf Tabellion	Philips Technologie GmbH Forschungs- laboratorien
Bernd Wolf	Zumtobel AG

Von Seiten der DGFP e.V. haben sich an dem Projekt beteiligt:

Dr. Sascha Armutat	Projektsteuerung, Konzepterstellung und Verfasser der konzeptionellen Kapitel
Christiane Geighardt	Durchführung der empirischen Studien
Ralf Spickermann	konzeptionelle Impulse und Unterstüt- zung des Arbeitskreises
Susanne Kath	Administration und Manuskripterstellung

Allen Beteiligten gilt der herzliche Dank für die praxisorientierte Aufarbeitung dieses anspruchsvollen Themas.

Der Herausgeberat der DGFP-Schriftenreihe – Prof. Heinz Fischer, Hochschule Pforzheim, Joachim Höper, W. Bertelsmann Verlag, Bielefeld, und Univ.-Prof. Dr. Christian Scholz, Universität des Saarlandes, Saarbrücken – hat die Veröffentlichung befürwortet.

Düsseldorf, im Dezember 2006

Dr. Hans Böhm,

Geschäftsführer der Deutschen Gesellschaft für Personalführung e. V.

1 Organisation des Personalmanagements – altes Thema neu gedacht

An die Organisation des Personalmanagements werden viele Anforderungen gestellt: Sie soll eine professionelle Personalarbeit ermöglichen, sie soll komfortabel für die unternehmensinternen Kunden sein und gleichzeitig ein effektives und effizientes Arbeiten unterstützen.² Ob und inwieweit die Personalorganisation eines Unternehmens diesen Anforderungen entspricht, hängt vom Einzelfall ab. Allerdings lässt sich seit einiger Zeit eine Tendenz zur Reorganisation des Personalmanagements in vielen Unternehmen feststellen. Unterschiedliche Gründe können ein Anlass dafür sein: Kostendruck und als ineffizient wahrgenommene Personalprozesse, Restrukturierungen von Geschäftsbereichen oder ein Wechsel in der Personalleitung spielen hier oft eine Rolle.³

Diese Unternehmen, egal ob klein, mittelständisch oder groß, teilen dabei eine Feststellung: Die vielfältigen Herausforderungen ihrer globalen Aktivitäten lassen sich mit den traditionellen Strukturen nicht mehr hinlänglich lösen. Dezentrale Referenzmodelle und zentrale Linienmodelle in unterschiedlichen Spielarten sind gängig, etabliert und haben ihre eigene Funktionalität. Angesichts der neuen Aufgaben und mit Blick auf die Notwendigkeit, Kosten zu reduzieren und den Anforderungen der Geschäftsbereiche zu entsprechen, müssen neue Wege gefunden werden, um exzellenten Service mit der Teilhabe an der Unternehmensentwicklung verbinden und das Anliegen eines professionellen Personalmanagements verwirklichen zu können.⁴

Aktuell werden in diesem Zusammenhang drei reine Organisationstypen diskutiert, die die Neuorganisation zu einem effektivitäts- und effizienzorientierten „Geschäftsfeld Personal“ bestimmen:⁵

- Expertise-Center setzen die allgemeinen personalpolitischen Rahmenbedingungen im Unternehmen und beraten in hoch spezialisierten Themenfeldern.

2 Vgl. DGFP 2006.
3 Vgl. DGFP 2006.
4 Wenn in diesem Buch von Mitarbeitern, Führungskräften oder anderen Personen gesprochen wird, sind immer gleichermaßen Frauen und Männer gemeint. Der Verzicht auf geschlechtsspezifische Differenzierung soll allein die Lesbarkeit verbessern.
5 Vgl. Jäger 2006.