

Inhaltsverzeichnis

Zu diesem Buch	5
1. Strategie, Struktur und Kompetenzen revisited	11
1.1. HR-Struktur: Digitalisierung, (De-)Zentralisierung und Positionierung	11
2. Organisation und HR-Funktion	15
2.1. Organisationsformen und -strukturen	20
2.1.1. Funktionale Organisationsstruktur	21
2.1.2. Divisionale Organisationsstruktur	22
2.1.3. Matrix-Organisationsstruktur	23
2.1.4. Prozessorganisation	25
2.1.5. Agile Organisationsformen	27
3. Entwicklung von konsistenten Human Resources-Strukturen	28
3.1. Historische Entwicklung des Human Resources-Management und seiner Struktur	28
3.1.1. Vorindustrielles Zeitalter (1600–1800): Frühe Formen organisierter Arbeit	30
3.1.2. Erste industrielle Revolution – Arbeitswelt 1.0 (1800–1900): Fokus Arbeits- und Sozialbeziehungen	30
3.1.3. Zweite industrielle Revolution – Arbeit 2.0 (1900–1950): Fokus Mitarbeitenden-Verwaltung	31
3.1.4. Erste Professionalisierung (1950–1970): Fokus funktionale Entwicklung und Institutionalisierung	33
3.1.5. Dritte industrielle Revolution – Arbeit 3.0 (1970–1990): Fokus Daten- und Kostenmanagement	35
3.1.6. Zweite Professionalisierung (1990–2010): Fokus funktionale Erweiterung und Strategie	37
3.1.7. Vierte industrielle Revolution – Arbeit 4.0 (2010–2030?): Fokus Diversität und Polarisierung	39
3.2. Definitionen HR-Struktur/ HR-Organisation/HR-Geschäftsmodell	42

3.3. Die wesentlichen Treiber der HR-Struktur	44
3.4. Der erste Strukturierungsbereich: HR-Strategie und Unternehmensstruktur	47
3.4.1. Funktionale HR-Organisationsstruktur	53
3.4.2. Divisionale HR-Organisationsstruktur	55
3.4.3. Matrix-HR-Organisationsstruktur	58
3.4.4. Entwicklung der passenden HR-Struktur: Erste Entscheidungssystematik	61
3.5. Der zweite Strukturierungsbereich: Zentralisierung und Dezentralisierung	64
3.5.1. Drei-Säulen-HR-Organisationsstruktur	72
3.5.2. Outsourcing und Offshoring	80
3.5.3. Der Business-Partner als Zentrum des Drei-Säulen-Modells	85
3.5.4. Weiterentwicklung und kritische Würdigung des Drei-Säulen-Modells	93
3.5.5. Internationalisierung	98
3.5.6. Entwicklung der passenden HR-Struktur: Zweite Entscheidungssystematik	104
3.6. Der dritte Strukturierungsbereich: Digitalisierung	112
3.6.1. Makro- und Mikroebene der Digitalisierung: Arbeitsmarkt und Unternehmung	113
3.6.2. Von der Unternehmensdigitalisierung zur Digitalisierung im HRM	116
3.6.3. Erste Strukturrelevanz der Digitalisierung: „Automation“ und Systemorientierung	118
3.6.4. Prozessorientierte HR-Organisationsstrukturen	124
3.6.5. Zweite Strukturrelevanz der Digitalisierung: „Innovation“ und Funktionalitätenorientierung	126
3.6.6. Dritte Strukturrelevanz der Digitalisierung: „Flexibilisierung“ und Agilitätsorientierung	137
3.6.7. Agile HR-Organisationsstrukturen	143
3.6.8. Vierte Strukturrelevanz der Digitalisierung: „Digitalisierunggetriebener Business-Fokus“ und Transformationsorientierung	157

3.6.9. Entwicklung der passenden HR-Struktur: Dritte Entscheidungssystematik	162
3.7. Der vierte Strukturierungsbereich: Positionierung und Hierarchie	165
3.7.1. Zusammenarbeitsprinzipien	170
3.7.2. Steuerungsprinzipien	174
3.7.3. Entwicklung der passenden HR-Struktur: Vierte Entscheidungssystematik	178
3.8. Das konsistente HR-Organisationsmodell	179
3.9. Weitere strukturrelevante Faktoren	187
3.9.1. Kosten und Ressourcen	187
3.9.2. „Spezialfall“ KMU	188
3.10. HR-Struktur-Entwicklung in der Unternehmenspraxis	199
3.10.1. Festlegung der HR-Kernstrategie	200
3.10.2. Ableitung der HR-Struktur aus der Unternehmensstruktur: Spiegelung	203
3.10.3. Entwicklung und Festlegung des zentralen/dezentralen Organisationsgrades	203
3.10.4. Quantitative und qualitative Bestimmung der „4 Säulen“	206
3.10.5. Evaluation der strukturrelevanten Digitalisierungsstrategien	208
3.10.6. Ableitung der Zusammenarbeits- und Steuerungsprinzipien	210
3.10.7. Ableitung der organisationalen Bedeutung und der hierarchischen Positionierung	210
3.10.8. Praktische Umsetzung der HR-Struktur-Entwicklung: Konsistenzpfad	211
Schlusswort	214
Glossar	215
Abbildungsverzeichnis	230
Quellenverzeichnis	233
Stichwortverzeichnis	245
Der Autor	251