

Januar 2015 | V 05

**White Paper**

## Moderne HR-Aufbau- und Ablauforganisationen

---

**Cisar – consulting and solutions GmbH**

---

Autoren: Prof. Dr. Walter Gora  
Philipp Jentsch

---

Kontakt: Fasanenstraße 73 | D-10719 Berlin  
Tel.: +49 30 88 773 664  
gora@cisar-gmbh.com

MANAGEMENT SUMMARY .....	3
1. EINLEITUNG .....	4
1.1. Hintergrund.....	4
1.2. Zielsetzung und Inhalt des Dokuments.....	4
2. SITUATIONSANALYSE UND HERAUSFORDERUNGEN .....	5
2.1. Allgemeine Herausforderungen an der Personalarbeit.....	5
2.2. Zentrale Herausforderungen an das HRM.....	5
3. ANFORDERUNGEN UND GESTALTUNGSKRITERIEN AN EIN MODERNES HRM ..	7
3.1. Generelle Faktoren.....	7
3.2. Entwicklung der Bedeutung von HR-Aufgaben .....	7
3.3. Entwicklung der Gestaltungskriterien .....	8
4. HR-ORGANISATIONSMODELLE IN THEORIE UND PRAXIS .....	10
4.1. Zusammenwirken von Ablauf- und Aufbauorganisation .....	10
4.2. Aufteilung der Personalaufgaben .....	10
4.3. Zentrale – dezentrale Organisation .....	10
4.4. Shared Service Organisation.....	11
4.5. Matrix-Organisation .....	11
4.6. Linien-Organisation .....	11
4.7. HR-Rollen und Aufgaben nach Dave Ulrich (HR als Business Partner) .....	12
4.8. Projektorganisation.....	13
4.9. Entwicklung vom Verwalter zum Gestalter .....	13
4.10. Studienergebnisse zur Umsetzung von HR-Organisationen .....	13
5. MODERNE HR-ORGANISATIONEN .....	15
5.1. Merkmale und Eigenschaften .....	15
5.2. Abdeckungsgrad der HR-Strategie.....	16
5.3. Reifegrad einer HR-Organisation .....	17
5.4. Kriterien für die Auswahl eines Organisationsmodells.....	21
6. BESTIMMUNGSFAKTOREN FÜR DIE HR-ORGANISATION.....	23
7. CISAR – CONSULTING AND SOLUTIONS GMBH.....	24

---

## MANAGEMENT SUMMARY

---

In vielen Unternehmen hinkt die HR-Organisation dem sich rasch verändernden betrieblichen wie gesellschaftlichen Umfeld hinten nach. HR-Organisationen haben sich in den letzten Jahren kaum verändert. Sie sind oft starr und können nur langsam auf neue Anforderungen reagieren.

Um die Herausforderungen, die auf die Unternehmen und das HRM in Zukunft zukommen, bewältigen zu können, braucht es neben einer klaren HR-Strategie auch eine agile und schlagkräftige HR-Organisation.

Zu einer modernen HR-Organisation gehören sowohl die Organisationsstruktur mit Organigrammen, Stellenprofilen und Verantwortlichkeiten sowie effizient ausgestaltete HR-Prozesse, die durch moderne und effiziente IT-Systeme unterstützt werden.

HR-Organisationen dürfen nicht Selbstzweck sein, sondern müssen auf die Anforderungen des Unternehmens, ihrer Führungskräfte und Mitarbeiter ausgerichtet sein.

Dieses Dokument ist der erste Teil der 3-teiligen White Paper-Serie zu „Modernen HR-Organisationen“. Es werden Erfolgsfaktoren und Gestaltungskriterien aufgezeigt, welche die HR-Verantwortlichen darin unterstützen, die aktuelle Situation zu überprüfen und aufgrund der Analyse die richtigen Schlüsse zu ziehen, um eine moderne HR-Organisation aufzubauen.

Im 2. Teil „Vorgehensweise zu einer modernen HR-Organisation“ wird die Vorgehensweise für die Einführung einer neuen HR-Organisation beschrieben. Der HR-Verantwortliche erhält Handlungsanweisungen zur Konzeption und Einführung einer modernen HR-Organisation und Hinweise zum Change Management. Der 3. Teil „Fallbeispiele zur Einführung einer modernen HR-Organisation“ beschreibt, wie einzelne Unternehmen den Wechsel zu einer neuen HR-Organisation umgesetzt haben.

## 1. EINLEITUNG

---

### 1.1. Hintergrund

---

Die Personalbereiche bzw. Human Resource-Organisationen (HR) mussten sich schon immer einem sich verändernden Umfeld anpassen, sich neu ausrichten und als Dienstleistungsfunktion ihren Wertbeitrag am Unternehmen aufzeigen können. Der Druck und die Herausforderungen sind heute aber viel größer als in der Vergangenheit.

Vor dem Hintergrund knapper Budgets und des demographischen Einflussfaktors ist der HR-Bereich darauf angewiesen, die Fähigkeiten der Mitarbeiter voll zu nutzen. Bei der Entwicklung einer HR-Organisation sind die Mitarbeiter und Führungskräfte in den Mittelpunkt zu stellen, denn sie sind es, die unabhängig von der Organisationsstruktur den Erfolg oder Misserfolg einer Organisation ausmachen. Eine moderne Organisationsstruktur kann das HRM bei der Erreichung der Ziele und der Erfüllung der Anforderungen seitens des Managements und der Mitarbeiter unterstützen, eine Garantie gibt es jedoch nicht.

---

### 1.2. Zielsetzung und Inhalt des Dokuments

---

Primäres Ziel dieses Dokumentes ist es, Führungskräften in den Unternehmen aufzuzeigen, welche Faktoren bei der Beurteilung und Entwicklung einer neuen HR-Organisation im Unternehmen zu berücksichtigen sind. Damit wird den zuständigen Entscheidern bei der Gestaltung einer neuen HR-Organisation eine Hilfestellung gegeben.

Der vorliegende erste Teil der dreiteiligen White Paper-Serie zum Thema HR-Organisation zeigt auf, welche modernen Organisationsmodelle bestehen, welche aktuellen und zukünftigen Anforderungen und Gestaltungskriterien an eine Ablauf- und Aufbauorganisation gestellt werden.

Ziele und Inhalte von Teil 1 des White Papers sind die Beschreibung und Bewertung

- von heute gängigen Organisationsmodellen,
- der Rahmenbedingungen und Einflussfaktoren auf eine HR-Organisation,
- der Erfolgsfaktoren, Anforderungen und Gestaltungskriterien für eine moderne HR-Organisation.

## 2. SITUATIONSANALYSE UND HERAUSFORDERUNGEN

### 2.1. Allgemeine Herausforderungen an der Personalarbeit

HR-Organisationen stehen heute mehr denn je unter dem Druck:

- sich zu modernisieren und nach den neuesten betriebswirtschaftlichen Konzepten und Methoden zu arbeiten und zu führen,
- die Prozessstrukturen wirtschaftlich und sparsam zu gestalten,
- Kosten zu senken,
- sich auf wesentliche Aufgaben und Kompetenzen zu konzentrieren,
- qualifizierte Mitarbeiter zu gewinnen und zu binden,
- die Organisationsstrukturen an die sich laufend verändernden Rahmenbedingungen anzupassen und damit die Leistungsfähigkeit der Organisation sicherzustellen.

Auch steigender Fach- und Führungskräfemangel, zunehmende Bedeutung der sozialen Medien, die neue Rolle von HR als „Business Partner“, die vermehrte Flexibilisierung von Arbeitszeit und Arbeitsort sowie neue Organisationsformen beeinflussen das HRM von Morgen.

### 2.2. Zentrale Herausforderungen an das HRM

Die Ressource Mensch gewinnt wieder vermehrt an Bedeutung. Das HRM entwickelt sich dabei zu einem kritischen Erfolgsfaktor. So wie die Anforderungen an ein modernes HRM wachsen, steigen auch die Herausforderungen:



Abbildung 1.: **Aktuelle Herausforderungen und Schlagwörter**

Die wichtigsten Entwicklungen werden nachfolgend erläutert.

- **Demografischer Wandel:** Die Zahl der Schulabgänger wird bis 2020 um rund 15% sinken<sup>1</sup>. Im Jahr 2030 könnte die Zahl der Erwerbspersonen um gut 7 % niedriger liegen als 2010<sup>2</sup> und die Bevölkerung im erwerbstätigen Alter könnte 2050 um 22% bis 29% niedriger sein als 2005<sup>3</sup>.
- **Wertewandel:** Gleichlaufend zur Alterung der Gesellschaft zeichnet sich eine deutliche Werteverstärkung bei den zukünftigen Leistungsträgern ab. Werte wie z. B. Selbstbestimmung, Vereinbarkeit von Familie und Beruf gewinnen an Bedeutung. Ortsunabhängiges und flexibles Arbeiten steigert die Attraktivität des Arbeitgebers.
- **Führungskräfteentwicklung:** Führungskräfte bestimmen maßgebend das Handeln und den Erfolg einer Organisation. Sie müssen in der Lage sein, die wachsende Komplexität im Geschäftsleben zu beherrschen. Die Führungsqualität ist ein wesentlicher Faktor für die Zufriedenheit der Mitarbeiter und den Erfolg der Organisation.
- **Web 2.0:** Vielfalt und Dynamik der digitalen Medienlandschaft verändern die Kommunikation und das Arbeitsverhalten nachhaltig. So verlagern sich die Rekrutierung und das dazugehörige Personalmarketing zunehmend in die Welt sozialer Medien.
- **Kostensenkung und Prozessoptimierung:** Verschärfte Wettbewerbssituationen erfordern eine Optimierung interner Prozesse und die Senkung der Kosten. Dieser Anforderung kann durch tiefgreifende Strukturänderungen in der Aufbau- und Ablauforganisation und einem zielorientierten IT-Einsatz entsprochen werden.
- **Digitalisierung der Arbeit:** Der verstärkte IT-Einsatz mit (integrierten) HR-Software-Lösungen (eRecruiting, eAkte etc.), als auch mit sozialen Medien, führt zu bedeutenden Veränderungen in der Arbeitswelt.
- **Zunahme von Firmenübernahmen und Devestitionen:** Die Integration neuer Unternehmen stellt die Unternehmen als Ganzes, aber in starkem Maße auch HRM vor große Herausforderungen.
- **Ständige und rasche Veränderungen:** Die Veränderungen innerhalb und außerhalb des Unternehmens zwingen auch das HRM ständig seine HR-Strategie, sein Dienstleistungsangebot sowie seine Prozesse und Strukturen zu überprüfen und dem sich ändernden Umfeld anzupassen.

Die klassische Personalarbeit mit ihren administrativen Schwerpunkten muss angesichts der vielfältigen Herausforderungen überdacht und neu ausgerichtet werden.

---

<sup>1</sup> Vgl. HRmatic GmbH (2012)

<sup>2</sup> Bundesministerium für Arbeit und Soziales: Arbeitsmarktprognose 2030, (Juli 2013)

<sup>3</sup> Vgl. Statistisches Bundesamt (2009)

### 3. ANFORDERUNGEN UND GESTALTUNGSKRITERIEN AN EIN MODERNES HRM

#### 3.1. Generelle Faktoren

Externe Faktoren wie Globalisierung, demographische Entwicklung verbunden mit einem Führungs- und Fachkräftemangel, Wertewandel sowie technologische Neuerungen erfordern eine Überprüfung und Neuausrichtung des HRM. An ein modernes HRM lassen sich folgende Anforderungen stellen:

- Anlehnung der HR-Strategie an die Unternehmensstrategie unter Berücksichtigung der externen Faktoren
- Neu-Definition der Rolle des HRM als aktiven Business Partner
- Entwicklung eines innovativen und preiswerten Leistungsangebotes mit einem mit den Linienvorgesetzten abgestimmten Servicelevel
- Stärkung der Beziehung mit den internen HR-Dienstleistungsempfängern
- Schaffung und Aufzeigen des Mehrwerts bzw. Wertebeitrages für das Unternehmen durch das HR-Leistungsangebot
- Aufbau einer schlagfertigen, agilen Aufbauorganisation und effizienten HR-Prozessen

#### 3.2. Entwicklung der Bedeutung von HR-Aufgaben

Ein modernes HRM nimmt die in der nachfolgenden Tabelle aufgeführten Hauptaufgaben wahr.

Aufgabenschwerpunkt	Beschreibung	Strategische Bedeutung
<b>Administration</b>	Entgeltabrechnung, Arbeitszeitmanagement, Personalakte, Bescheinigungen, Meldewesen	sinkt
<b>Personalbeschaffung</b>	Ermittlung Personalbedarf, Stellenausschreibung, Bewerbermanagement, Einstellung	steigt stark
<b>Talent Management, Management Development, Nachfolgeplanung</b>	Aufbau eines Talentpools mit Definition von Weiterentwicklungsmaßnahmen und Nachfolgeplanung sowie Karrieremöglichkeiten	steigt stark


Aufgabenschwerpunkt	Beschreibung	Strategische Bedeutung
<b>Personalplanung</b>	Beschreibung der Stellenprofile, mittelfristiger Mitarbeiterbedarf, Festlegen des Entwicklungsbedarfs der Mitarbeiter, Rekrutierungsbedarf	steigt
<b>Aus- und Weiterbildung</b>	Aufgrund des Personalbedarfs und Stellenprofils wird der Aus- und Weiterbildungsbedarf der Mitarbeiter festgelegt	steigt
<b>Vorsorge</b>	Verwaltung der betrieblichen Vorsorge, externe Vergabe möglich	sinkt
<b>Employer Branding</b>	Aufbau einer attraktiven Arbeitgebermarke	steigt stark
<b>Management Betreuung</b>	Proaktive Unterstützung und Beratung der Führungskräfte in operativen, konzeptionellen und strategischen HR-Fragen	steigt
<b>Mitarbeiter Betreuung</b>	Betreuung und Beratung von Mitarbeitern des Unternehmens in Personalfragen	steigt
<b>Moderne Konzepte und Strategien</b>	Entwickeln und Einführen von modernen HR-Konzepten zu demographischem Wandel, Diversity, Leistungsbeurteilung, Teamentwicklung, Mitarbeiter Motivation, Home-Office usw.	steigt stark
<b>Kennzahlen und KPIs</b>	Aktives Management der HR-Prozesse und Dienstleistungen mit Hilfe von KPIs (Benchmarks: lernen von den Besten)	steigt
<b>Data Mining</b>	Mittels Software spezifisch aufbereitete Datenbestände statistisch auswerten, um Zusammenhänge zu erkennen	steigt

**Tabelle 1.: Aufgabenschwerpunkte eines modernen HRM**

### 3.3. Entwicklung der Gestaltungskriterien

Die folgende Tabelle enthält die Gestaltungskriterien für ein modernes HRM und zeigt auf, wie sich ihre Bedeutung verändert. Die meisten HR-Elemente haben für Unternehmen eine verstärkte strategische Bedeutung.



Gestaltungskriterien	Bedeutung 1990	Bedeutung 2020	Anmerkungen
<b>Mit Unternehmensstrategie abgestimmte HR-Strategie</b>			HR muss Strategie jährlich überprüfen und an externe und interne Rahmenbedingungen anpassen
<b>Fortlaufender Prozess Organisationsentwicklung</b>			Organisation muss flexibel sein und sich am Bedarf der Zielgruppen und den Leistungen orientieren
<b>Attraktivität als Arbeitgeber</b>			Kampf um Talente und Mitarbeiterbindung erfordern hohe Attraktivität als Arbeitgeber
<b>Führungskompetenz</b>			Diversity und Motivation der Mitarbeiter erfordern kompetente Führungskräfte
<b>Grad der Mitarbeiterbindung und -qualifikation</b>			Arbeitsmarkt erfordert stärkere Mitarbeiterbindung und -qualifikation
<b>Genügend Talente und Nachwuchskräfte</b>			Aufbau Talent-Pool und Weiterentwicklung junger Talente entsprechend der Nachfolgeplanung
<b>Bedarfsgerechte Aus- und Weiterbildung</b>			Aufgrund des Fachkräftemangels vermehrter Bedarf eigene Mitarbeiter selbst aus- und weiterzubilden
<b>Eigene HR-Administrationskompetenz</b>			Zunehmende Digitalisierung und Outsourcing an Dienstleister
<b>Leistungsorientiertes Incentivesystem</b>			Instrument zur Mitarbeiterbindung, Steigerung Attraktivität, Motivation
<b>Optimierte und dokumentierte Prozesse</b>			Weiterhin wichtig zur Qualitätsverbesserung, Kostensenkung und effizientem Einsatz von Personal
<b>Nutzung von Social Media im HR-Bereich</b>			Stärkung Arbeitgeberattraktivität, Mitarbeiterbindung, Rekrutierung usw.

**Tabelle 2.: Entwicklung der Bedeutung von Gestaltungskriterien für ein modernes HRM**

## **4. HR-ORGANISATIONSMODELLE IN THEORIE UND PRAXIS**

---

In den vergangenen Jahren wurden verschiedene HR-Modelle entwickelt. Einige sind geblieben, es haben sich Mischformen entwickelt, andere haben sich nicht durchsetzen können. Je nach Situation der Unternehmen sind einzelne Modelle wirkungsvoller als andere, es gibt aber keine Patentrezepte. Ein Organisationsmodell kann wohl nicht für den Erfolg eines Unternehmens garantieren, aber doch die Effizienz einer Organisation positiv beeinflussen.

Im Laufe der Zeit sind auch Organisationsmodelle entstanden, die in der damaligen bedächtigeren Zeit ihre Richtigkeit hatten. Heute sind agile Organisationsformen erfolgreich, die schnelles Handeln und Umdenken unterstützen. Die von Dave Ulrich 1996<sup>4</sup> ausgelöste Entwicklung prägt die strategische Ausrichtung der HR-Bereiche in den Unternehmen.

---

### **4.1. Zusammenwirken von Ablauf- und Aufbauorganisation**

---

Prozessorientierte Organisationen erleichtern die Führung der Prozesse, indem die Verantwortung aller Aufgaben eines Prozesses in einer Hand liegt und dadurch das „Silo-Denken“ (Denken in seiner eigenen Abteilung/Organisationseinheit) weitgehend eliminiert wird. Dadurch kann der Prozess auch einfacher optimiert und verändert werden. Unterstützt wird das Führen einer prozessorientierten Organisation durch Kennzahlen bzw. KPIs (Key Performance Indicators).

---

### **4.2. Aufteilung der Personalaufgaben**

---

Je nach Größe und Komplexität der zu erledigenden Aufgaben werden die Mitarbeiter in eigenen Organisationseinheiten zusammengefasst und beispielsweise die „Personalbeschaffer“ in einem Team organisiert.

---

### **4.3. Zentrale – dezentrale Organisation**

---

In größeren Unternehmen mit verschiedenen Standorten im In- und Ausland stellt sich die Frage, wieviel Kompetenz dezentral gehalten und was zentral organisiert werden soll. Neben einer regionalen Dezentralisierung können HR-Aufgaben in die Organisationsstruktur der Geschäftsbereiche ausgegliedert werden (z.B. HR-Business Partner).

Treiber für eine zentrale bzw. dezentrale Organisation sind Kosten, Dienstleistungsqualität, Führungskultur, gesetzliche Rahmenbedingungen und Fragen der Standardisierung.

#### **4.4. Shared Service Organisation**

---

In einer Shared Service Organisation werden interne, dezentralisierte Aufgaben in einer eigenen Organisation zusammengefasst. Dadurch werden spezialisierte und gut qualifizierte Mitarbeiter von administrativen und repetitiven Aufgaben entlastet und einer anderen Organisationseinheit zugeordnet. Durch eine konsequente Prozess- und Aufgabenteilung können Parallelstrukturen mit redundanter Leistungserbringung verhindert, Kosten reduziert und die Effizienz gesteigert werden.

---

#### **4.5. Matrix-Organisation**

---

Diese mehrdimensionale Organisationsstruktur zerlegt Aufgabengebiete nach verschiedenen Kriterien und unterstützt die Spezialisierung. Dabei entstehen aber Schnittstellen und vor allem geteilte Entscheidungskompetenzen. Diese sind klar zu definieren und abzugrenzen. Viele Entscheidungen müssen meist von beiden Verantwortlichen gemeinsam getroffen werden. In unserer schnelllebigen Zeit wird mehr Flexibilität, rasches Entscheiden und Handeln, weniger Bürokratie usw. gefordert, was mit der Matrixorganisation schwer zu erfüllen ist.

---

#### **4.6. Linien-Organisation**

---

Diese klassische und übliche Form der Organisation ist hierarchisch aufgebaut. Die Aufgabenbereiche sind in einzelnen Organisationseinheiten zusammengefasst, die jeweils von einer Führungsperson geleitet werden. Jeder Mitarbeiter ist einer Organisationseinheit zugeordnet und folgt den Anweisungen seines Vorgesetzten.

## 4.7. HR-Rollen und Aufgaben nach Dave Ulrich (HR als Business Partner)

Dave Ulrich<sup>4</sup> hat 1996 eine neue Sichtweise auf die Rollen und das Selbstverständnis im HR-Bereich entwickelt. Hierfür hat er vier Bereiche mit ihren Aufgaben definiert:



Abbildung 2.: **HR-Rollenmodell nach Dave Ulrich**

Zukünftig muss dem HR-Bereich vor allem eine stärkere strategische Bedeutung und eine aktivere Rolle als Business Partner zukommen. HR soll sich vermehrt auf die wertschöpfenden Aufgaben wie Talentmanagement, Führungskräfte- und Mitarbeiterentwicklung, Nachfolgeplanung usw. konzentrieren. Dies erfordert eine entsprechende Aufgabenänderung und Neuausrichtung der HR-Organisation.

<sup>4</sup> Dave Ulrich (1996): Human Resource Champions – The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results

## 4.8. Projektorganisation

---

Projektorganisationen werden für zeitlich begrenzte und klar definierte Vorhaben eingesetzt und entlasten die übrigen Organisationen im Unternehmen. Es muss aber sichergestellt werden, dass die vom Projekt betroffenen Organisationen und Entscheidungsträger in der Projektorganisation vertreten sind. Die Projektorganisation wird auch in Zukunft eine bedeutende Rolle spielen.

---

## 4.9. Entwicklung vom Verwalter zum Gestalter

---

Eine moderne HR-Organisation muss auf einer modernen HR-Strategie basieren und sich vom Verwalter zum Gestalter entwickeln. Der HR-Bereich wird nicht mehr nur an der Erledigung administrativer Aufgaben gemessen, sondern wie HR als proaktiver Dienstleister an der Gestaltung des Unternehmens teilnimmt und seinen Wertbeitrag leistet.

---

## 4.10. Studienergebnisse zur Umsetzung von HR-Organisationen

---

Die Umsetzung von HR-Organisationen ist schwierig und viele Unternehmen tun sich schwer damit. Dies bestätigt auch eine Studie von Capgemini<sup>5</sup>, dass mehr als die Hälfte der Unternehmen angeben, dem Anspruch eines Business Partner noch wenig oder gar nicht zu entsprechen. Folgende Studien bestätigen den bestehenden Handlungsbedarf:

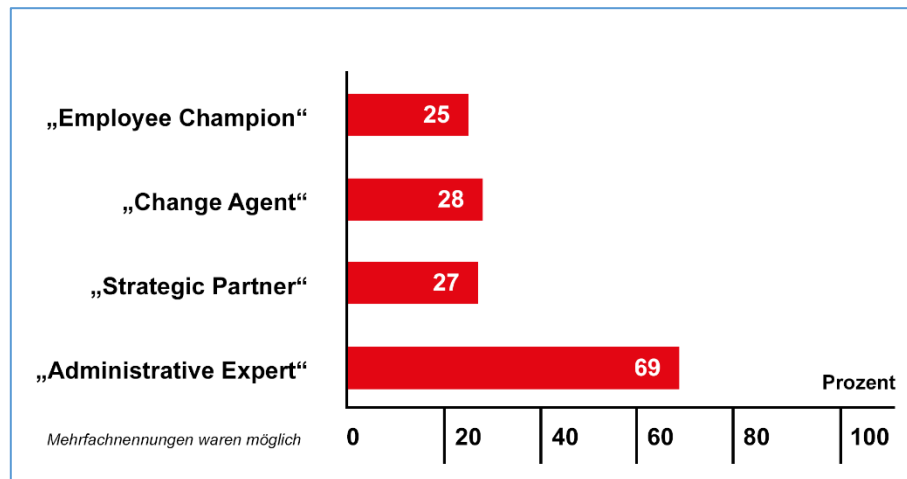
- Auch wenn die Personalbereiche angeben, vermehrt eine proaktivere Rolle im Unternehmen zu übernehmen, ist dies organisatorisch oft noch nicht umgesetzt. Noch immer werden viele interne Kräfte durch administrative Aufgaben gebunden, die wirtschaftlicher ausgelagert werden könnten.

---

<sup>5</sup> Kern, D. & Köbele, K. (2011), Cap Gemini Deutschland GmbH, München: HR-Barometer 2011: Bedeutung, Strategie, Trends in der Personalarbeit, Schwerpunkt: Organisationsdesign und –entwicklung.

- Auch die Studie HR-Image 2013<sup>6</sup> von Haufe zeigt aufgrund der eigenen Angaben der Personalverantwortlichen auf, dass immer noch die Rolle des „Administrative Expert“ dominiert. Die gleiche Studie zeigt auch auf, dass das Fremd- und Eigenbild von HR in Bezug auf die Rolle stark auseinandergeht.

Abbildung 3.: **Rollenwahrnehmung von HR (Studie HR-Image)**



PwC wirft in seiner Trendstudie die Frage auf, ob sich die Führungskräfte nicht eher einen begleitenden HR-Experten wünschen als einen strategischen Berater.

Sieben von zehn in der Trendstudie mitwirkende Beratungsunternehmen erkennen die Notwendigkeit, „dass die Unternehmen in Bezug auf ihr Humankapital agiler, d.h. schneller und anpassungsfähiger werden. Zudem wird von HRM erwartet, dass es sich neu organisiert...“<sup>7</sup>.

Eine im Auftrag von ADP Employer Services durch das Beratungsunternehmen Cisar Ende 2014 vorgenommene Umfrage<sup>8</sup> zeigt auf, dass nur wenige HR-Leiter über die branchenüblichen Lippenbekenntnisse hinaus auch aktiv ihre HR-Organisationen auf den Prüfstand stellen.

<sup>6</sup> Prof. Dr. Christoph Beck, Dr. Frauke Bastians: Haufe Studienreihe: HR-Image 2013

<sup>7</sup> HRM Trendstudie 2013, Studie 7 der Wissensfabrik, November 2013, S.16

<sup>8</sup> ADP Employer Services Umfrage zur HR Organisation (Februar 2015) durchgeführt von der Cisar GmbH

## 5. MODERNE HR-ORGANISATIONEN

Eine HR-Organisation muss sich laufend den Anforderungen des Unternehmens und des Marktes anpassen. Dabei prägen je nach Situation und Unternehmen im Laufe der Zeit andere Merkmale die HR-Organisation. Im Folgenden werden die aus unserer Sicht wichtigsten Merkmale einer modernen HR-Organisation kurz beschrieben.

Auf der Zeitachse entwickelt sich eine HR-Organisation weiter und erreicht verschiedene Reifegrade, die weiter unten beschrieben werden.

### 5.1. Merkmale und Eigenschaften

Ob eine HR-Organisation gut oder schlecht, richtig oder falsch ist, zeigt sich an den für die internen Kunden abgegebenen Dienstleistungen und ihre Bewertung. Der Kunde will Antworten auf seine Fragen, er will Lösungen und keine Problemlisten.

Folgende Merkmale einer modernen Organisationentwicklung helfen die internen Kunden zufriedenzustellen und einen konkreten Wertbeitrag zum Unternehmenserfolg zu leisten:

Merkmale	Beschreibung
<b>HR-Strategie</b>	Die Rolle und die Organisation des HRM sind in der HR-Strategie festgelegt und im Unternehmen kommuniziert.
<b>Dienstleistungs-Orientierung</b>	Die Organisationsstruktur fördert die optimale Leistungserbringung für den internen Kunden.
<b>Interne Akzeptanz und starke Position im Unternehmen</b>	Die HR-Organisation ist mit der Geschäftsleitung und den Führungskräften abgestimmt, wird von ihnen akzeptiert und hat eine starke Position. Es gibt kein „Schatten“-HR.
<b>Klare Aufgabenverteilung</b>	Weitgehende organisatorische Trennung von administrativen und strategischen/konzeptionellen Aufgaben. Klare Definition von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten pro Rolle.
<b>Governance</b>	Zusammenwirken von strategischen HR-Steuerungs-Team (Council) und operativen Einheiten (HR-Organisation, Teams). Verstärkung der Interaktion mit den internen Kunden. Das HRM Organisationsmodell darf nicht auf das HR-Organigramm reduziert werden.
<b>HR-Geschäftsmodell (Operating Model)</b>	Das HR-Geschäftsmodell beschreibt die Leistungserbringung und Aktivitäten im Zusammenspiel mit den verschiedenen HR-Leistungsträgern und den Leistungsempfängern.
<b>Klare Ansprechpartner, persönliche Kontakte</b>	Die HR-Kunden haben möglichst wenige Ansprechpartner und stehen in regelmäßigem und persönlichem Kontakt mit ihnen.
<b>Konzentration auf wertschöpfende Aufgaben</b>	Die zu erbringenden Leistungen werden regelmäßig mit den internen Auftraggebern abgestimmt und der Wertebeitrag für das Unternehmen überprüft.

Merkmal	Beschreibung
<b>Fach-/Sozialkompetenz der HR-Mitarbeiter</b>	Die HR-Mitarbeiter müssen die erforderlichen Fach- und Sozialkompetenzen einsetzen können.
<b>HR ist Mitglied der Geschäftsleitung</b>	Das HRM ist in der obersten Führungsebene des Unternehmens vertreten und Mitglied der Geschäftsleitung.
<b>HR-Prozesse und KPIs</b>	Die HR-Prozesse sind definiert und überprüft. Sie werden durch moderne IT-Systeme unterstützt. Die HR-Prozesse werden laufend durch die Analyse von KPIs überwacht und optimiert.
<b>Attraktiv für Mitarbeiter</b>	Mitarbeiter müssen sich in einer möglichst agilen und unbürokratischen Organisation auf ihre Aufgaben konzentrieren können.

**Tabelle 3.: Merkmale moderner HR-Organisationen**

## 5.2. Abdeckungsgrad der HR-Strategie

Eine moderne Personalorganisation muss die drei Ebenen der HR-Strategie, der HR-Wertschöpfung und der operativ/administrativen Aufgaben abdecken.

HR-Level	Funktionen / Aufgaben	Schwerpunkte
HR-Strategie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategische Planung</li> <li>• HR-Controlling</li> <li>• Talentmanagement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Individualisierung</li> <li>• HR als Business Partner</li> </ul>
HR-Wertschöpfung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recruiting</li> <li>• Kompetenzmanagement</li> <li>• Personaleinsatz</li> <li>• Weiterbildung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Standardisierung</li> <li>• Prozess-Automatisierung (Anwendungssoftware)</li> </ul>
HR-Workload (operativ, administrativ)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Payroll</li> <li>• Zeitwirtschaft</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Outsourcing</li> <li>• Shared Services</li> </ul>

**Tabelle 4.: Best-in-Class Personalorganisation<sup>9</sup>**

<sup>9</sup> Quelle: [www.veda-insights.net/Ausgabe\\_201104/Personalabteilung der Zukunft](http://www.veda-insights.net/Ausgabe_201104/Personalabteilung_der_Zukunft).



### 5.3. Reifegrad einer HR-Organisation

Die HR-Organisationen müssen sich laufend weiterentwickeln. Der Entwicklungsstand einer HR-Organisation kann durch das von Cisar entwickelte Reifegradmodell beurteilt werden:<sup>10</sup>

Kriterien	Beschreibung
<b>HR-Strategie</b>	
<b>Reifegrad 1 (Missing, poor)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>HR-Strategie nicht beschrieben</li> </ul>
<b>Reifegrad 2 (Incomplete)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Strategie beschrieben, kaum abgestimmt und kommuniziert</li> <li>Dienstleistungskatalog und Servicelevels fehlen</li> </ul>
<b>Reifegrad 3 (Implemented and Managed)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rolle des HRM in der HR-Strategie definiert und umgesetzt, mit Unternehmensstrategie teilweise abgestimmt und kommuniziert</li> <li>Dienstleistungskatalog und Servicelevels definiert, aber nicht mit internen Kunden vereinbart</li> </ul>
<b>Reifegrad 4 (Integrated and Optimized)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>HR-Strategie mit Unternehmensstrategie abgestimmt und im Unternehmen kommuniziert und akzeptiert</li> <li>Dienstleistungskatalog, Servicelevels und KPIs definiert und mit internen Kunden vereinbart</li> </ul>
<b>Reifegrad 5 (Advanced)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Strategie wird periodisch überprüft und an Unternehmensstrategie und externen und internen Faktoren angepasst</li> </ul>
<b>HR-Organisation</b>	
<b>Reifegrad 1 (Missing, poor)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>HR-Organisation wird im Rahmen der Strategie nicht überprüft und angepasst</li> <li>Je Standort weitgehend selbständige HR-Organisation, wenig Synergien genutzt</li> <li>Stand der HR-Organisation ist älter als 5 Jahre</li> <li>Organisation ist sehr hierarchisch, bürokratisch und enthält viele Entscheidungsebenen</li> <li>Keine oder wenig HR-Mitarbeiter mit modernem, konzeptionellen und strategischen Fachwissen</li> </ul>
<b>Reifegrad 2 (Incomplete)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gleiche Mitarbeiter führen administrative, konzeptionelle und strategische Aufgaben aus und sind organisatorisch nicht getrennt</li> <li>Unflexible und bürokratische Organisation</li> <li>Einzelne Mitarbeiter mit modernem HR-Wissen</li> </ul>
<b>Reifegrad 3 (Implemented and Managed)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>HR-Organisation wird nach verschiedenen Rollen aufgebaut und den Bedürfnissen der Linie angepasst</li> <li>Standortübergreifende Organisation (Synergien)</li> </ul>

<sup>10</sup> Prof. Dr. W. Gora, Ph. Jentsch, HR-Reifegradmodell Cisar consulting and solutions GmbH, 2015.

Kriterien	Beschreibung
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• HR-Fachkräfte werden intern weitergebildet oder von extern rekrutiert, verschiedene Kompetenzen werden aufgebaut</li> </ul>
<b>Reifegrad 4 (Optimized)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flache Organisation ermöglicht rasche Entscheidungen</li> <li>• Die Organisation ist stark in der Linienorganisation integriert und hat definierte Ansprechpartner</li> <li>• Gute HR-Fachkompetenz in verschiedenen Fachgebieten</li> </ul>
<b>Reifegrad 5 (Advanced)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agile HR-Organisation, es herrscht eine Kultur der laufenden Optimierung und Veränderung, um neuen Anforderungen gerecht zu werden</li> <li>• Möglichkeit für HR-Fachkräfte innerhalb und außerhalb der HR-Organisation und Land sich weiterzuentwickeln</li> </ul>
<b>Rolle des HRM</b>	
<b>Reifegrad 1 (Missing, poor)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vorwiegend Administration und Entgeltabrechnung</li> <li>• Konzeptionelle und strategische Aufgaben ad-hoc durch Auftrag der Unternehmensleitung, Bearbeitung mit externen Beratern</li> <li>• Weiterführendes internes Fachwissen fehlt</li> <li>• Stellenbeschreibungen fehlen</li> </ul>
<b>Reifegrad 2 (Incomplete)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konzentration auf Administration und Entgeltabrechnung</li> <li>• Teilweise werden neue HR-Konzepte durch interne qualifizierte Mitarbeiter entwickelt und umgesetzt</li> <li>• HR ist ein Cost-Center</li> <li>• Einzelne Stellenbeschreibungen vorhanden (Kader)</li> </ul>
<b>Reifegrad 3 (Implemented and Managed)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Spezialisierung und Fokussierung von HR-Fachkräften auf wertschöpfende Aufgaben (Centers of Excellence, Business Partner) und Entlastung von operativen Tätigkeiten</li> <li>• Organisatorische Trennung von operativen/administrativen Aufgaben</li> <li>• Teilweise unklare Rollendefinitionen</li> <li>• Ungenügende Kommunikation und schlechte Akzeptanz bei internen Kunden</li> <li>• Neue HR-Rolle wird noch defensiv interpretiert</li> <li>• Jobbeschreibungen für alle Mitarbeiter vorhanden</li> </ul>
<b>Reifegrad 4 (Optimized)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tritt als Business Partner auf und unterstützt Management und Linienvorgesetzte proaktiv bei der Erreichung der Unternehmensziele</li> <li>• HR-bringt neue HR-Konzepte und setzt diese um</li> <li>• Administrative und operative Aufgaben werden in Shared Service Organisation standortübergreifend zusammengefasst bzw. ausgelagert (Outsourcing)</li> </ul>

Kriterien	Beschreibung
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jobbeschreibungen teilweise genutzt um Mitarbeiter weiterzuentwickeln</li> </ul>
<b>Reifegrad 5 (Advanced)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rolle des HRM wird laufend überprüft und an die sich ändernden Rahmenbedingungen und Anforderungen angepasst, um den Wertebeitrag des HRM zu erhöhen</li> <li>• Mitarbeiter systematisch erfasst und weiterentwickelt durch interne und externe Aus-/Weiterbildung sowie Talentmanagement und Nachfolgeplanungen</li> </ul>
<b>HR Governance</b>	
<b>Reifegrad 1 (Missing, poor)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Führungsstruktur, Rollen und Zuständigkeiten sind nicht beschrieben</li> </ul>
<b>Reifegrad 2 (Incomplete)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rollen der Führungsteams sind beschrieben</li> <li>• Entscheidungsgremien entsprechen der HR-Organisationsstruktur</li> </ul>
<b>Reifegrad 3 (Implemented and Managed)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rollen und Zuständigkeiten der HR-Führungsteams, der Mitarbeiter und der Fachteams sind beschrieben und umgesetzt</li> </ul>
<b>Reifegrad 4 (Optimized)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es gibt neben der HR-Organisationsstruktur von HR geführte Entscheidungsteams (z.B. HR-Council) und Fachteams (zusammengesetzt aus HR und Linie)</li> <li>• Rollen und Zuständigkeiten sind beschrieben</li> </ul>
<b>Reifegrad 5 (Advanced)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es gibt eine definierte, enge und gut funktionierende Interaktion des HRM mit den Organisationseinheiten</li> <li>• Diese Integration wird laufend überprüft und verstärkt</li> </ul>

Kriterien	Beschreibung
<b>HR-Prozesse</b>	
<b>Reifegrad 1 (Missing, poor)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• HR-Prozesse sind nicht beschrieben und nur ungenügend durch IT-Systeme unterstützt</li> <li>• Viel Bürokratie und langwierige Entscheidungsprozesse</li> <li>• Prozesse führen zu Fehlern und hohen Kosten</li> <li>• Es werden keine Kennzahlen/KPIs erhoben</li> </ul>
<b>Reifegrad 2 (Incomplete)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• HR-Prozesse sind teilweise beschrieben, werden jedoch nicht laufend überprüft und optimiert</li> <li>• Viele Medienbrüche, die Prozesse sind langsam und bürokratisch</li> <li>• Einzelne Kennzahlen/KPIs werden erhoben, jedoch nicht für die Prozessoptimierung genutzt</li> </ul>
<b>Reifegrad 3 (Implemented and Managed)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• HR-Prozesse sind dokumentiert und die Verantwortung einer Führungskraft zugeordnet</li> <li>• Prozesse werden periodisch überprüft und optimiert sowie durch effiziente IT-Systeme unterstützt</li> </ul>
<b>Reifegrad 4 (Optimized)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• HR-Prozesse und Schnittstellen werden standortübergreifend geführt und sind Bestandteil des unternehmensweiten Prozessmodells</li> <li>• Kennzahlen/KPIs werden laufend genutzt um die Prozesse zu optimieren</li> </ul>
<b>Reifegrad 5 (Advanced)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prozesse werden bezüglich Effektivität überprüft und nicht-wertschöpfende Prozesse werden eliminiert</li> </ul>
<b>HR-Systeme</b>	
<b>Reifegrad 1 (Missing, poor)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Keine oder nur veraltete Systeme zur Unterstützung der HR-Aufgaben und Prozesse</li> </ul>
<b>Reifegrad 2 (Incomplete)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einzelne, nicht standardisierte und kaum integrierte HR-Systeme, unterschiedliche Lösungen je Standort</li> </ul>
<b>Reifegrad 3 (Implemented and Managed)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Effiziente standardisierte und optimierte Systeme</li> <li>• Integriert mit anderen IT-Systemen (z.B. Controlling)</li> </ul>
<b>Reifegrad 4 (Optimized)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unternehmensweit standardisiertes HR-System mit standardisierten Prozessen und Reporting</li> <li>• Outsourcing von nicht wertschöpfenden/strategischen Prozessen und Systemen (z.B. Entgeltabrechnung)</li> </ul>
<b>Reifegrad 5 (Advanced)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Laufende Überprüfung der Prozesse und Systeme</li> <li>• Einsatz moderner Systeme zur Steigerung von Effizienz und Wertebeitrag (z.B. Cloud)</li> </ul>

Tabelle 5.: **Cisar-Reifegradmodell für HR-Organisationen**

## 5.4. Kriterien für die Auswahl eines Organisationsmodells

---

Es gibt verschiedene Kriterien für die Auswahl eines Organisationsmodells. So ist die Aufgabenteilung in **kleinen Unternehmen** relativ gering und die HR-Mitarbeiter müssen sowohl operative/administrative wie konzeptionelle/strategische Aufgaben wahrnehmen.

Dies stellt einerseits hohe Anforderungen an die HR-Mitarbeiter, andererseits ist es für gut qualifizierte Mitarbeiter oft auch ein Nachteil, sich mit operativen/administrativen Aufgaben herumzuschlagen. Kleine Unternehmen sollten die HR-Mitarbeiter möglichst durch Auslagerung von administrativen/operativen Aufgaben (z.B. Entgeltabrechnung) entlasten und für wertschöpfende Arbeiten einsetzen.

In **größeren Unternehmen** ist die Aufgabenverteilung bereits stärker fortgeschritten und eine Trennung von operativen/administrativen von konzeptionellen/strategischen Aufgaben oft schon umgesetzt. Je nach Unternehmensgröße ist die Einführung von Business Partnern zu prüfen um näher an den internen Kunden zu sein und diese besser zu beraten bzw. zu unterstützen. Größere Unternehmen haben meist mehrere Standorte, teilweise auch im Ausland. Wie folgende Abbildung zeigt, bestimmt auch der Grad der Globalisierung die Art der Organisation.<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> Prof. Dr. Armin Trost: Advanced Human Resource Management (2011)

**Arten von Organisation hinsichtlich Grad der Globalisierung**

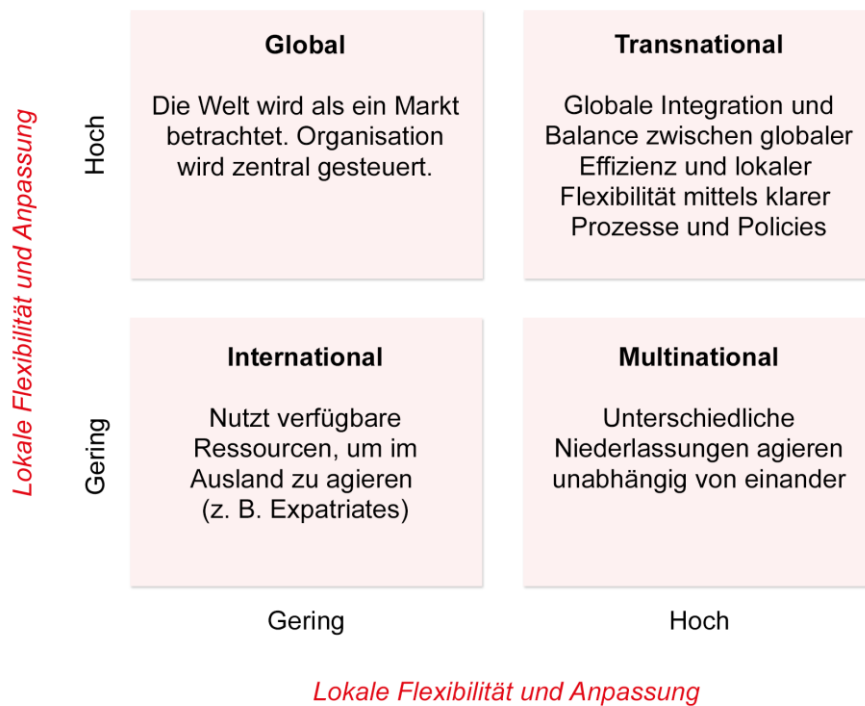


Abbildung 1.: **Globalisierung (Trost: Advanced Human Resource Management)**

Hier ist zu prüfen, inwieweit man firmenweite HRM-Standards und Konzepte vorgeben, die Prozesse standardisieren und durch übergreifende zentrale IT-Anwendungen unterstützen will. Organisatorisch lassen sich die Aufgaben in Shared Service Center bzw. Centers of Excellence zusammenfassen.

**Wachstumsunternehmen**, die durch internes und/oder externes Wachstum wachsen wollen, sollten sich eine Strategie festlegen, welche Freiheitsgrade man den neuen Unternehmen und Standorten gewähren will und was von der Zentrale vorgegeben bzw. welche Aufgaben zentral bzw. dezentral ausgeführt werden sollen.

## **6. BESTIMMUNGSFAKTOREN FÜR DIE HR-ORGANISATION**

---

Bevor mit dem Erstellen eines Organigramms bzw. dem Aufbau einer neuen Organisationsstruktur begonnen wird, sind untenstehende Punkte zu prüfen und in die Überlegungen mit einzubeziehen. Oft werden Organisationen nach den verfügbaren Führungskräften und den Machtansprüchen von Führungskräften definiert, was jedoch in den seltensten Fällen zu einer schlagfertigen und gut funktionierenden Organisation führt. Aufgrund der verfügbaren Führungskräfte und den Ansprüchen des Talent Managements sind jedoch diesbezügliche Kompromisse oft kaum zu vermeiden.

Folgende Punkte haben einen wesentlichen und direkten Einfluss auf die HR-Organisation:

- Unternehmens- sowie HR-Strategie
- Mergers & Acquisitions, Devestitionen
- Internes Wachstum
- Restrukturierung
- Optimierte Prozesse
- Neue HR-Rolle
- Neues HR-Leistungssportfolio
- Stärkung der Beziehung mit den internen HR-Dienstleistungsempfängern

In Teil 2 „Vorgehensweise zu einer modernen HR-Organisation“ werden wir uns näher damit beschäftigen, wie man eine moderne HR-Organisation aufbaut.

## **7. CISAR – CONSULTING AND SOLUTIONS GMBH**

---

### **Das Unternehmen**

Die Cisar – consulting and solutions GmbH ist eine unabhängige Management- und Technologieberatung mit Standorten in Deutschland und der Schweiz. Ein intensiver Wettbewerb, die gesellschaftliche Entwicklung und wachsende Anforderungen, bedürfen eines innovativen und zukunftsorientierten HR-Managements.

Cisar unterstützt Unternehmen und öffentliche Einrichtungen dabei ihre Strategien, Organisation und Prozesse an den Geschäftszielen auszurichten und in messbare Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit zu transformieren.

### **Expertise und Leistungen**

Basis des Services ist ein ganzheitliches und modulares Beratungskonzept. Dies zielt darauf ab, wertschaffende Hebel anzusetzen, Komplexität zu reduzieren, und aus Strategien messbaren Nutzen zu schaffen.

Die Cisar – consulting and solutions GmbH unterstützt Unternehmen und öffentliche Organisationen in der Planung und Umsetzung von Projekten und bleibt in der Verantwortung bis zum Erfolg.