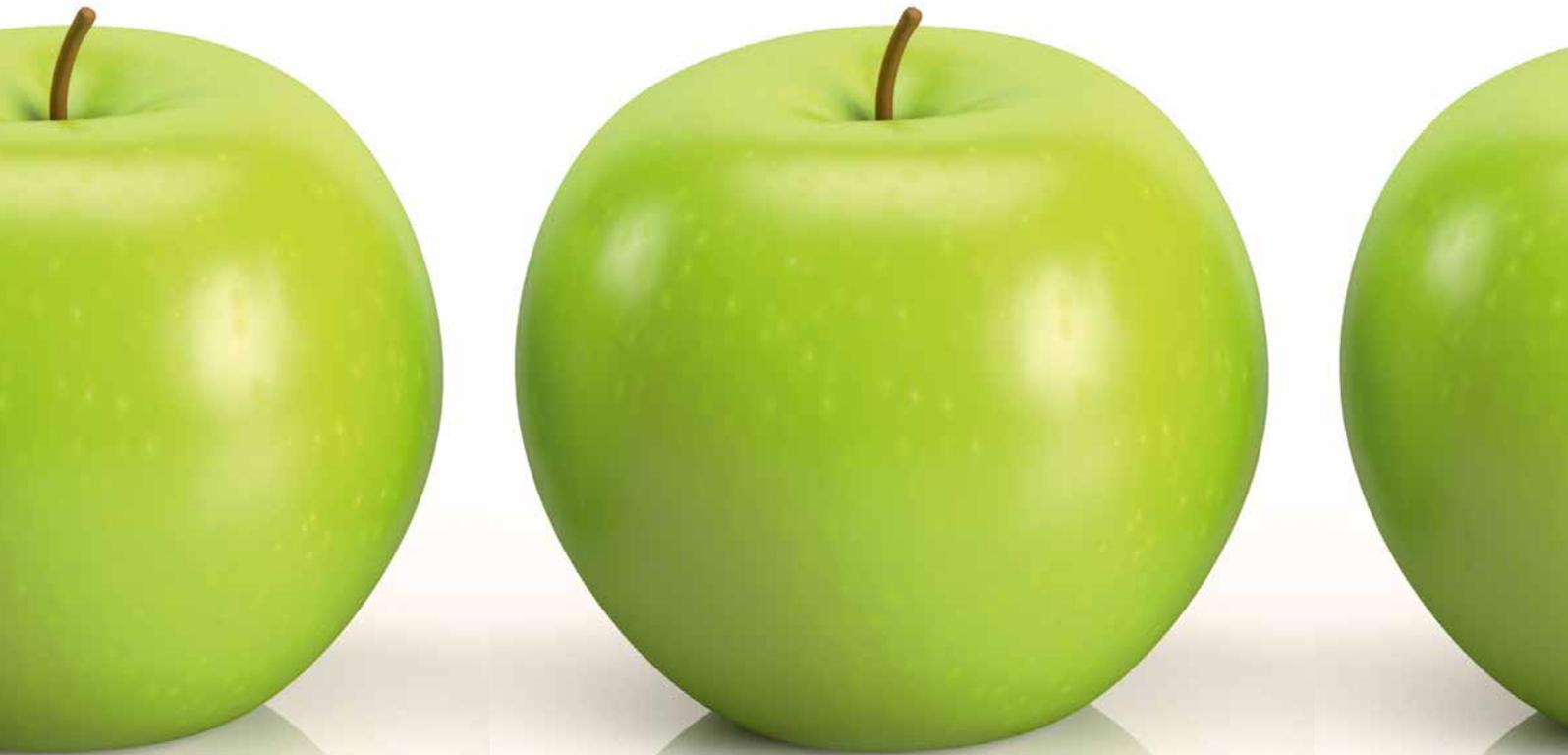


# Weg von der Blaupause,



AUTOR



**Prof. Dr. Stephan Fischer**  
Professor für Personalmanagement und Organisationsberatung und Direktor des Instituts für Personalforschung, Hochschule Pforzheim  
[stephan.fischer@hs-pforzheim.de](mailto:stephan.fischer@hs-pforzheim.de)

In der Regel entspricht die Struktur eines HR-Betriebsmodells der Struktur des Unternehmens. Ein wesentliches Ziel lautet, die HR-Wertschöpfungsprozesse zu strukturieren und bestmöglich zu unterstützen. Spannend wird zu beobachten sein, wie sich neue Themen, etwa Nachhaltigkeit, Analytics oder Digitalisierung, auf die Struktur von HR-Betriebsmodellen auswirken.

# hin zu spezifischen Anpassungen

## Struktur der HR-Betriebsmodelle



**E**in HR-Betriebsmodell beschreibt, wie HR organisiert ist, um für seine Kunden und Stakeholder einen Mehrwert zu schaffen. Die HR-Wertschöpfungsprozesse orientieren sich am Lebenszyklus von Mitarbeitenden und lassen sich von der Neueinstellung über die Betreuung bis zum Ruhestand aufteilen. Angelehnt an das Modell der Deutschen Gesellschaft für Personalführung (DGFP) können sechs HR-Wertschöpfungsprozesse unterschieden werden: (1) Personalrekrutierung, (2) Personalbetreuung und Personaladministration, (3) Steuerungs- und Anreizsysteme, (4) Personal- und

Führungskräfteentwicklung, (5) Personaltrennung, (6) Organisationsentwicklung und Organisationstransformation (Häusling / Fischer 2020). Die Wahl des HR-Betriebsmodells ist abhängig von der Struktur des Unternehmens. Die Formel könnte in Anlehnung an Chandler (1962) lauten: „(HR) Structure follows (Company) Structure.“ Kein HR-Betriebssystem dient als Blaupause für andere Unternehmen. Vielmehr sollte sich HR so aufstellen, dass es bestmöglich zur Struktur seines Unternehmens passt und den größtmöglichen Nutzen generiert.

In der Praxis finden sich neben Klassikern wie dem Referenten- oder dem HR-Business-Partner-Modell auch neuere Ansätze. Dabei werden ambidextre Strukturmodelle zunehmend wichtig, weil sie Lösungen für eine Ausrichtung auf Exploitation und Exploration bieten.

### Die Klassiker: Referenten und HR Business Partner

Viele Unternehmen sind nach wie vor nach klassischen Strukturmodellen funktional oder nach Produkten, Kunden oder Märkten aufgebaut. Auch die zweidimensionale Matrixorganisation existiert oft noch. Passend dazu gibt es klassische HR-Betriebsmodelle wie das HR-Referentenmodell und das HR-Business-Partner-Modell (HR-BP-Modell) (Ulrich 1997), das in den letzten Jahren die Praxis von HR geprägt hat. Ein eindimensionales, funktional strukturiertes Unternehmen wird wahrscheinlich ein eindimensionales Referentenmodell in HR nutzen, das zweidimensionale Matrixunternehmen dagegen das zweidimensionale HR-BP-Modell.

Anspruch des HR-BP-Modells ist es, HR als strategischen Partner des Business zu etablieren. HR soll einen Wert generieren, indem es die strategische, operative und finanzielle Fähigkeit des Unternehmens unterstützt, um Wettbewerbsvorteile zu erlangen (Ulrich 1987). Strukturell führt das zum Drei-Säulen-Modell mit den Funktionen: Center of Expertise, Shared Service Center und HR Business Partner.

Die HR-Schlüsselrolle in Bezug auf die Gestaltung und Begleitung von Transformationen stellt der HR BP als Change Agent dar (Ulrich et al. 2017). Der Fokus des HR BP liegt auf strategischen HR-Aufgaben wie der Gestaltung und Begleitung von Anpassungen. Um Unternehmen bei Veränderungen zu unterstützen, muss er auch die Organisationsentwicklung beherrschen. Mit der Rolle des Change Agent sind weitere Subrollen verbunden: der Catalyst, der Veränderungen vorantreibt; der Facilitator, der Veränderun-

gen ermöglicht; der Designer von neuen, innovativen Systemen für den Wandel. Neben der Rolle des Change Agent wird dem HR BP eine Vielzahl weiterer Rollen (Strategischer Partner, Administrativer Experte oder Employee Champion) zugeschrieben. Ulrich definiert dabei selbst eine klare Entwicklung seines Modells, das er kontinuierlich an veränderte Bedarfe anpasst, indem er den Treiber der Strukturierung von HR immer mehr außerhalb des Unternehmens selbst sieht.

Eine Weiterentwicklung der Business-Fokussierung von HR stellt der Ansatz der People Company dar (Haller / Straub 2021; s. auch Jochmann / Stein ab S. 24 in diesem Heft). Dabei soll HR wie ein Geschäft organisiert und verstanden werden. Damit verbunden sind Zuschreibungen wie ein unternehmerisches Selbstverständnis und eine konsequente Messung des Wertbeitrags anhand von Output-Kriterien analog zu einem eigenständigen HR-Unternehmen.

### Ambidextre Strukturmodelle

In der Praxis lassen sich neben den klassischen Ansätzen neuere Formen der Unternehmensstruktur finden. Dabei gewinnen verschiedene Arten der ambidextren Strukturmodelle an Bedeutung, weil sie Lösungen für eine Ausrichtung auf Exploitation und Exploration bieten (O'Reilly / Tushman 2004). Exploitation ist die bestmögliche Nutzung vorhandener Ressourcen, während Exploration für die Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen steht. Insgesamt lassen sich drei Varianten der Ambidextrie unterscheiden (Brix 2020):

1. Bei der strukturellen Ambidextrie werden Exploitation und Exploration getrennt und auf verschiedene Einheiten im Unternehmen verteilt.

2. Bei der kontextuellen Ambidextrie werden Exploitation und Exploration innerhalb einer Einheit im Unternehmen praktiziert.
3. Bei der sequenziellen Ambidextrie werden Exploitation und Exploration ebenfalls innerhalb einer Einheit praktiziert. Sie unterscheidet sich aber von der kontextuellen Ambidextrie, weil sich die Mitarbeitenden temporär jeweils vollständig entweder auf Exploitation oder Exploration konzentrieren.

Korrespondierend dazu hat sich mit dem Modell Run-and-change-the-business ein HR-Betriebsmodell entwickelt, das ebenfalls Exploitation und Exploration miteinander verbindet. Ziel ist es, neben stabilen Strukturen auch agile Strukturen in HR abzubauen (Jochmann / Asgarian 2017). Daher wird von ambidextren Strukturen gesprochen. Das führt zu einer Rollen- und Funktionstrennung zwischen dem Tagesgeschäft (Run) und der Anpassung (Change).

Jochmann und Asgarian schlagen eine Aufteilung der ehemaligen HR-BP-Rolle vor: Die HR-Partnerrolle mit Fokus Führungskräftebetreuung, PE und Talentmanagement sowie die HR-Beraterrolle, die in eine agile Einheit eingebettet ist. Die HR Operations, die administrative Prozesse abbildet, muss nicht zwingend in HR angesiedelt sein. Die Steuerung von HR wird durch die Funktion HR Strategy and Organization gewährleistet (Jochmann 2017). Der Ansatz ist als generisches Rahmenmodell für HR zu betrachten.

### Agile Strukturmodelle

Neben den ambidextren Modellen lassen sich Unternehmen mit agilen Strukturmo-

Die Corporate Agility Organization (CAO) will die Gesamtorganisation durch eine stärkere Berücksichtigung der Business- und Marktanforderungen agilisieren.

Beim sogenannten Spotify-Modell spielen Einheiten wie Squads, Tribes, Chapters und Guilds eine entscheidende Rolle.

dellen finden (Dove 2001). Dazu zählen die holokratische Organisation (die sich in Kreisform aufbaut) und das Peach-Modell (das aus der Perspektive des Markts heraus gedacht wird). Zudem lassen sich Varianten von Scaled Agile Frameworks (SAFe) finden. Entsprechend wurden auch HR-Betriebsmodelle entwickelt, die sich an agilen Prinzipien ausrichten, die den internen wie externen Kunden in den Fokus nehmen und sich an den Strukturprinzipien agiler Unternehmen orientieren.

So ist der Anspruch der Corporate Agility Organization (CAO) die Agilisierung der Gesamtorganisation durch eine Ausrichtung an den Business- und Marktanforderungen. Die Rolle von HR ist die des Treibers von wertschöpfenden Themen wie Organisationsentwicklung (Granados / Erhardt 2012). Um die Ausrichtung am Business zu gewährleisten, setzt sich die CAO strukturell aus drei Grundfunktionen zusammen: der Business-Organisation, dem zentralisierten Center of Expertise Human Capital (CoE HC) sowie dem zentralisierten Shared Service Center (SSC).

Die Business-Organisation ist dabei durch den Agility Manager und den Corporate Agility Director ein Teil der CAO. Die CoE-HC-Organisation besteht aus dem Head of CoE, den Single Points of Contact (SPOC) und den HC-Experten. Letztere stellen den SPOC strategische, konzeptionelle und beratende Dienstleistungen zur Verfügung. Ins SSC werden alle administrativen Aufgaben ausgelagert. Dies führt dazu, dass im CoE HC Freiraum für strategische Themen entsteht und die CAO mehr Kapazität hat, um flexibel auf Veränderungen zu reagieren. Die Steuerung wird

durch vier Einheiten gewährleistet: das Agility Leadership Team, die Business Agility Innovation Group, das Global Agility Advisory Board und das Global Agility Project Committee.

### HR-Betriebsmodelle mit Fokus „Outside-in“

Daneben gibt es weitere Ansätze agiler HR-Betriebsmodelle. Prominent ist insbesondere das sogenannte Spotify-Modell, das seine Struktur in Einheiten wie Squads (Agile Teams mit 8 bis 10 Personen), Tribes (Zusammenschluss von Squads), Chapters (fachliche Netzwerke innerhalb eines Tribes) und Guilds (übergreifende freiwillige Communities) aufteilt. Ebenfalls in der Praxis relevant ist eine Strukturierung von HR im Sinne eines Agile Enablers. Dabei ermöglicht HR den Mitarbeitenden ein Empowerment, selbst organisiert und nach eigenen Bedarfen die verschiedenen HR-Wertschöpfungsprozesse im operativen Bereich zu gestalten.

Beide Ansätze zeichnen sich durch ein agiles HR-Betriebsmodell aus, das die Entscheidungsmacht dezentral beim Kunden sieht und eine klare Nachfrageorientierung besitzt. Die HR-Wertschöpfungsprozesse sind individualisiert, auf die Nutzerbedürfnisse zugeschnitten, und es existiert ein klarer Outside-in-Fokus. Das zeigt sich strukturell daran, dass HR nicht mehr als Silo aufgebaut ist, sondern cross-funktional verankert ist.

Ergänzend dazu kann auch das Human Experience Management unter die agilen Ansätze subsumiert werden, weil die Er-

Ob rot, grün, rund oder eckig: Ein gutes HR-Betriebsmodell überzeugt nicht durch seine Form, sondern durch seine Funktionalität.



fahrungen der Mitarbeitenden als interne Kunden mit allen Berührungspunkten der HR-Wertschöpfungsprozesse in den Mittelpunkt gestellt werden. Auch hier wird konsequent von außen nach innen gedacht.

### HR und das Unternehmen als Netzwerk

Schließlich lassen sich auch unterschiedliche Varianten von Netzwerken als Strukturmodelle von Unternehmen finden (Sydow 2010). Dabei können intra- und interorganisationale Netzwerke unterschieden werden. Auch der Ansatz der Business-Eco-Systeme kann dem zugeordnet werden. Hier handelt

HR kann auch eine Brokerfunktion einnehmen, indem es Brücken zwischen unterschiedlichen Communitys baut, die sonst wenige Berührungspunkte hätten.

es sich um einen Verbund von Unternehmen, der auf eine gemeinsame Wertschöpfung ausgerichtet wird (Jacobides et al. 2018). Es entsteht eine Kooperation unterschiedlicher Unternehmen als interorganisationales Netzwerk zum Nutzen der Kunden mit einem erhofften Kooperationsgewinn.

Auch hier stellt sich die Frage, welches HR-Betriebsmodell zu einem Unternehmensnetzwerk passt. Dazu wurde das HR Agile Edgellence Model entwickelt (Fischer / Häusling 2018). Strukturell wird HR als ein dezentrales HR-Betriebsmodell mit cross-funktionalen Teams als Teil des Netzwerks charakterisiert. HR geht zunehmend im Netzwerk des Unternehmens auf und nimmt eine Brokerfunktion ein, indem es die Akteure bestmöglich miteinander verbindet, die sonst keine Verbindung miteinander hätten, weil sie unterschiedlichen Communitys angehören. HR agiert in der Rolle eines tertius iungens (als verbindender Dritter) mit dem Ziel, Menschen im eigenen sozialen Netzwerk zu verbinden, indem entweder noch nicht verbundene Individuen eingeführt oder neue Kooperationen ermöglicht werden (Obstfeld 2005).

Die Gestaltung und Begleitung von Anpassungen sind in dem Modell strukturell im Transformation Center (TC) verankert. Dort werden die Unternehmensentwicklung sowie die Organisations- und die Personalentwicklung zusammengeführt. Dadurch wird eine bessere Kunden- und Mitarbeiterzentrierung angestrebt. Das TC stellt unter anderem Tools zur Zusammenarbeit in Netzwerken zur Verfügung und kann selbst als Begleiter bei der Umsetzung von Anpassungen unterschiedlicher Geschäftsbereiche fungieren. Die Rolle des Enablers für Anpassungen ist

im Rahmen des TC maßgeblich. Dieser arbeitet kontinuierlich an der Anpassung der Gesamtorganisation. Die Zusammenarbeit im TC erfolgt in cross-funktionalen Teams. Das TC ist nicht als isolierte, starre Einheit zu betrachten. Vielmehr fungiert es als zentrale Schnittstelle im Sinne des tertius iungens zu anderen Geschäftsbereichen, mit denen bei Bedarf kollaborativ zusammengearbeitet wird. Die Hauptverantwortung für die Gestaltung und Begleitung von Anpassungen liegt also beim TC.

### Transformational HRM Model

Alternativ dazu stellt das Transformational HRM Model ein anpassungsfähiges HR-Betriebsmodell dar, das eine starke Vernetzung mit dem Business und dem HR-Kunden fördert (Bösch / Möllene 2018). HR wird danach als zentrale Komponente der Veränderung betrachtet und fungiert als proaktiver Mitgestalter der Organisation und als Unternehmensentwickler. Strukturell führt das zu einer schlanken HR-Organisation, wobei ein Teil des funktionalen, operativen HR dezentral in die Linienorganisation eingebaut ist. So wird eine hohe Identifikation mit den Anforderungen im Business angestrebt.

Neben den HR-Verantwortlichen dezentraler Einheiten in der Linie lassen sich fünf HR-Grundfunktionen ausmachen, die je nach Unternehmen flexibel auszugestalten sind: das (1) HR Governance Board als Steuerungseinheit mit dem HR-Leitungsteam und Schlüsselfunktionsinhabern (SFI), das (2) Business-Relationship-Management sowie das (3) Solution Center mit Experten für das funktionale HR, die als Netzwerkpartner und -experten für die HR-Verant-

wortlichen in der Linie (funktionales, operatives HR) fungieren. Weiterhin zählen das (4) HR Service Center sowie das (5) Entwicklungszentrum zu den Grundfunktionen des Transformational HRM Model. Letzteres nimmt einen beachtlichen Teil des Modells ein. Es setzt sich je nach Projekt aus unterschiedlichen HR-Mitarbeitenden in den zentralen Einheiten, HR-Verantwortlichen in der Linie, SFIs sowie externen Experten und gegebenenfalls Endkunden flexibel neu zusammen. Das Entwicklungszentrum agiert als Scrum- oder Projektorganisation. Die Struktur von HR gestaltet sich in Form eines Kreises, der sich dreht und das Business sowie weitere Stakeholder einbezieht.

Die Gestaltung und Begleitung von Anpassungen sind in diesem Modell strukturell im Business-Relationship-Management verankert, das eine zentrale Schnittstelle zum Business darstellt. Eine Schlüsselrolle nimmt der Business-Relationship-Manager ein, der im Business angegliedert ist. Er fungiert als strategischer Partner für die Organisationsentwicklung, die Personalplanung und -entwicklung. Seine Rolle wird ebenfalls mit einem proaktiven Gestalter von Beziehungen und Netzwerken assoziiert. Darüber hinaus stellt das Entwicklungszentrum, das sich durch flexible Projektstrukturen auszeichnet, eine wichtige Funktion im Hinblick auf die Gestaltung und Begleitung von Anpassungen dar. Es ist für die Themen Innovation, HR und Business-Anpassungen verantwortlich.

### Fazit und Ausblick

Mit Blick auf die Parallelität zwischen Unternehmensstruktur und dem HR-Betriebsmodell (Abb.) kann folgender Zusammen-

HR kann sich entweder analog zur Unternehmensstruktur aufstellen und so das gesamte System stabilisieren. Oder HR ist innovativer als die Unternehmensstruktur und wird zum Treiber der Transformation.

## HR-Betriebsmodelle und Strukturmodelle

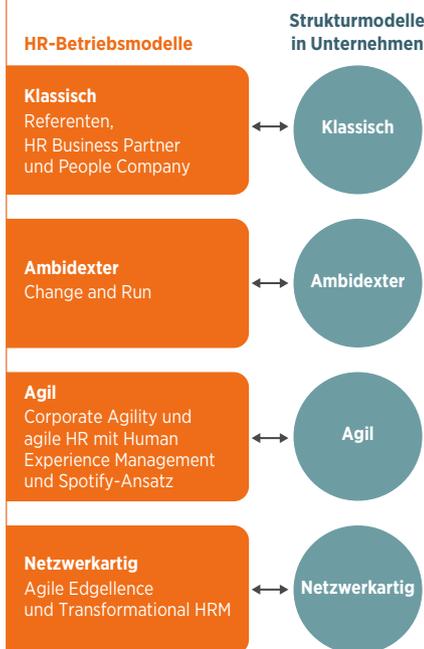


Abb. | Quelle: eigene Darstellung

hang festgehalten werden: Es wird nicht ein dominantes HR-Betriebsmodell geben, das per se besser geeignet ist, die HR-Wertschöpfungsprozesse zu strukturieren. Die Vielfalt an HR-Betriebssystemen wird eher noch zunehmen, da auch die Vielfalt an Strukturmodellen von Unternehmen steigen wird. Dabei kann HR sein Betriebsmodell entweder passend zur Unternehmensstruktur wählen und so das gesamte System stabilisieren. Oder es kann ein abweichendes Betriebssystem etablieren, das – im besseren Fall – innovativer als die Unternehmensstruktur ist und damit die Transformation des Unternehmens unterstützt. Aktuelle Diskussionen um die Adäquanz des Titels HR und möglicher Titulierungen wie etwa „People & Culture“ oder „People & Organization“ deuten Entwicklungen in diese Richtung an (Yeung / Ulrich 2020).

Offen ist, wie sich aktuelle Themen wie Nachhaltigkeit, datengestützte Entscheidungen, Digitalisierung oder moderne IT-Systeme auf die Zukunft der HR-Betriebsmodelle auswirken werden. In der wissenschaftlichen Literatur gibt es dazu vereinzelt Modelle (Kramar 2014). Ob und wie diese ihren Weg in die Praxis finden, ist noch offen und bleibt spannend zu beobachten. ●

### Literatur

**Bösch, H. / Mölleney, M. (2018):** Transformational HRM – Personalarbeit neu denken. Agile Unternehmen brauchen ein agiles HRM, Basel

**Brix, J. (2020):** Building capacity for sustainable innovation: A field study of the transition from exploitation to exploration and back again, in: Journal of Cleaner Production, 268, 1-12

**Chandler, A. D. Jr. (1962):** Strategy and structure: Chapters in the history of the American industrial enterprise, Cambridge/MA

**Dove, R. (2001):** Response ability: The language, structure, and culture of the agile organization, New York

**Fischer, S. / Häusling, A. (2018):** Relevanz und Lösungsansätze einer agilen HR-Organisation. Darstellung am Agile EDGellence Model; in Petry, T. / Jäger, W. (Hg.): Digital HR. Smarte und agile Systeme, Prozesse und Strukturen im Personalmanagement, Freiburg, 429-448

**Granados, A. / Erhardt, G. (2012):** CAO – Personalarbeit der Zukunft. Wertschöpfende Personalmanagementprozesse im Unternehmen verankern, Wiesbaden

**Haller, M. / Straub, R. (2021):** „People Company“ statt HR Business Partner. Interview mit Walter Jochmann; [www.haufe.de/personal/hr-management/wie-hr-vom-business-partner-zur-people-company-wird\\_80\\_550522.html](http://www.haufe.de/personal/hr-management/wie-hr-vom-business-partner-zur-people-company-wird_80_550522.html)

**Häusling, A. / Fischer, S. (Hg.) (2020):** Auf dem Weg zur agilen HR-Organisation, Freiburg

**Jacobides, M. et al. (2018):** Towards a theory of ecosystems, in: Strategic Management Journal, 39 (8), 2255-2276

**Jochmann, W. (2017):** Geschäftsmodelle der Personalfunktion im Wandel, in: Jochmann, W. / Böckenholt, I. / Diestel, S. (Hg.): HR-Exzellenz. Innovative Ansätze in Leadership und Transformation, Wiesbaden, 355-374

**Jochmann, W. / Asgarian, C. (2017):** HR kundenzentriert aufstellen, in: Personalmagazin, 19 (7), 22-25

**Kramar, R. (2014):** Beyond strategic human resource management: Is sustainable human resource management the next approach?, in The International Journal of Human Resource Management, 25 (8), 1069-1089

**O'Reilly, C. A. / Tushman, M. L. (2004):** The ambidextrous organization, in: Harvard Business Review, 82 (4), 74-81

**Obstfeld, D. (2005):** Social networks, the tertius iungens orientation, and involvement in innovation, in: Administrative Science Quarterly, 50 (1), 100-130

**Sydow, J. (2010):** Management von Netzwerkorganisationen – Zum Stand der Forschung; in: Sydow, J. (Hg.): Management von Netzwerkorganisationen, 5. Aufl., Wiesbaden, 373-470

**Ulrich, D. et al. (2017):** Victory through organization. Why the war for talent is failing your company and what you can do about it, New York

**Ulrich, D. (1997):** Human resource champions. The next agenda for adding value and delivering results, Boston/MA

**Ulrich, D. (1987):** Organizational capability as a competitive advantage: Human resource professionals as strategic partners, in: Human Resource Planning, 10 (4), 169-184

**Yeung, A. / Ulrich, D. (2020):** Book highlight – Culture: Shaping the right priorities and behaviors in the ecosystem, in: Global Business and Organization Excellence, 39 (3), 55-61