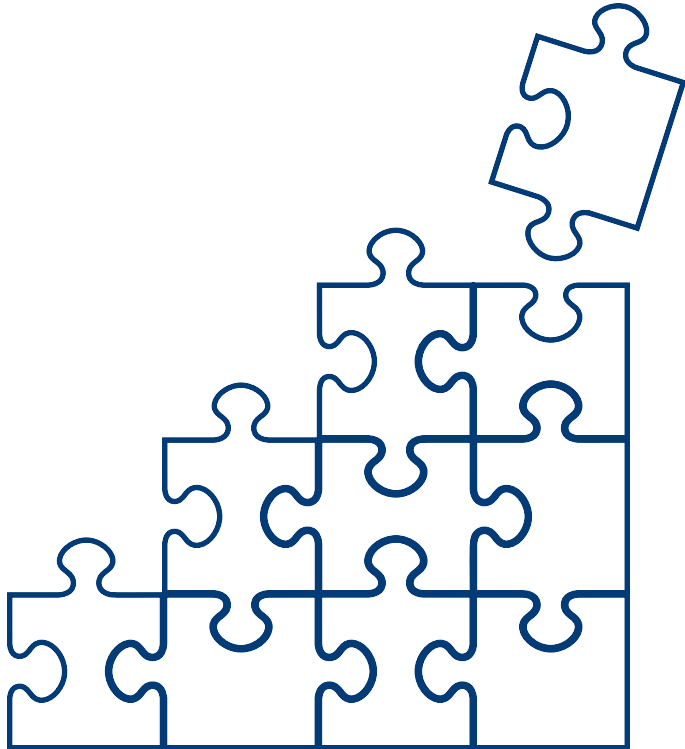


Gery Bruederlin

Die richtige HR-Struktur für Ihr Unternehmen

Systematisch entwickeln, konsequent umsetzen



Frankfurter Allgemeine Buch

Frankfurter Allgemeine Buch

© FAZIT Communication GmbH
Frankfurter Allgemeine Buch
Frankenallee 71 – 81
60327 Frankfurt am Main

Umschlag & Grafiken: Zarka Ghaffar
Satz: Nina Hegemann
Druck: CPI books GmbH
Printed in Germany

1. Auflage
Frankfurt am Main 2021
ISBN 978-3-96251-117-3

Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, vorbehalten.

Frankfurter Allgemeine Buch hat sich zu einer nachhaltigen Buchproduktion verpflichtet und erwirbt gemeinsam mit den Lieferanten Klimazertifikate zur Kompensation des CO₂-Ausstoßes.



Zu diesem Buch

Liebe Leserinnen und Leser,

im Vorwort zu meinem ersten Buch „Die beste HR-Strategie für Ihr Unternehmen“ hatte ich festgehalten, dass viele Firmen über keine eigentliche HR-Strategie verfügen, geschweige denn eine solche systematisch entwickeln. Dies lässt sich von der HR-Struktur nicht behaupten. Sobald ein Unternehmen groß genug ist, eine Personalfunktion zu etablieren, wird diese auf eine bestimmte Art aufgebaut sein und in die Firmenorganisation eingepasst. Damit verbunden ist das Ziel, die personalrelevanten Tätigkeiten so zu strukturieren, dass eine optimale Strategiemsetzung und damit eine möglichst hohe Wirkung erzielt werden kann.

HR-Organisationen sollten nie zufällig und schon gar nicht aus der Not geboren werden. Oft bildet die Struktur des Unternehmens selber die Basis für die Art und Weise, wie sich die Personalabteilung aufstellt. Oft übernimmt man einfach bekannte Muster, über die andere Firmen verfügen. Oft haben die Verantwortlichen ein bestimmtes Modell im Kopf, welches sie implementieren möchten. Oder eine mehr oder weniger spontane Eingebung der Geschäftsleitung oder des HR-Verantwortlichen dient als erste Idee. Es gibt viele Möglichkeiten, an was und an wem man sich orientieren kann, wenn es darum geht, die Form der HR-Organisation zu bestimmen. Kaum je aber – und damit sind wir wieder bei den Mängeln der Strategieentwicklung – entsteht die Struktur einer Personalorganisation als Ergebnis einer systematischen Analyse, welche die relevanten Faktoren in Betracht zieht und adäquat berücksichtigt. Genau das sollte aber geschehen, um die für eine Unternehmung am besten passende HR-Struktur zu definieren. Und genau das ist es, was dieses Buch zeigen will.

Obwohl auch in diesem Buch eine umsetzungsorientierte Anleitung vermittelt wird, wie bei der Entwicklung einer „konsistenten“ HR-Struktur vorgegangen wird, steht eine weitgehende Analyse mit praxisbezogenen Erläuterungen der einzelnen Strukturbereiche und -treiber im Vordergrund. Mit diesem Ansatz soll bei allen HR-Praktikern ein Verständnis dafür erzeugt werden, dass nur wenige, aber umso relevantere Faktoren für die „richtige“ HR-Struktur eines Unternehmens entscheidend sind. Dies ist umso wichtiger, als die meisten HR-Profis mehrmals in ihrem Berufsleben vor der Frage stehen, welche Struktur, welche Organisation oder eben welches „Operating Model“ für ihre Personalfunktion den „Best Fit“ darstellt.

Meine eigenen praktischen Erfahrungen als Personalverantwortlicher, bereichert um viele Berührungspunkte mit den verschiedensten HR-Abteilungen, welche sich mit der Problematik der eigenen Organisation konfrontiert sahen und sehen, haben auch bei diesem Buch Pate gestanden. Dies hat mir immer wieder erlaubt, die existierenden Modelle auf ihre betriebliche Tauglichkeit hin zu prüfen.

Zwecks besserer Lesbarkeit verwende ich für Personenbezeichnungen in diesem Buch das generische Maskulinum. Es ist als Kurzform für alle Geschlechter gedacht und soll niemanden ausschließen.

Erneut möchte ich mich bei zahlreichen Personen bedanken, welche zur Vollendung dieses Werkes maßgeblich beigetragen und mich auf alle erdenkliche Weise immer wieder unterstützt haben. Von den Kolleginnen und Kollegen des Instituts für Personalmanagement und Organisation der Fachhochschule Nordwestschweiz möchte ich dieses Mal neben meiner Institutsleiterin, Prof. Dr. Martina Zölch, vor allem Selina Weber, wissenschaftliche Mitarbeiterin, erwähnen, welche mir bei der Zusammenstellung des historischen Überblicks im Kapitel 3.1. unschätzbare Dienste geleistet hat.

Von der Verlagsseite her gab es auch einige Neuerungen. So musste der Übergang von Luchterhand zum Verlag „Frankfurter Allgemeine Buch“ gemeistert werden. Dies gelang dank der vom ersten Band herrührenden hervorragenden Basisarbeit von Frau Dr. Andrea Porschen und der umsichtigen Betreuung durch Frau Katharine Petry sowie des kompetenten Lektorats von Herrn Wolfgang Barus in ausgezeichneter Art und Weise.

Last, not least sind es erneut meine Frau Bettina und meine Kinder, Phelan, Robin, Amy und Maxie, welche mir immer den entscheidenden Ansporn geben, etwas zu beenden, was ich angefangen habe.

Olten, im Herbst 2021

Gery Bruederlin

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 Strukturelevanz der Digitalisierung: „Automation“ und Systemorientierung	118
3.6.4.	Prozessorientierte HR-Organisationsstrukturen	124
3.6.5.	Zweite Strukturelevanz der Digitalisierung: „Innovation“ und Funktionalitätenorientierung	126
3.6.6.	Dritte Strukturelevanz der Digitalisierung: „Flexibilisierung“ und Agilitätsorientierung	137
3.6.7.	Agile HR-Organisationsstrukturen	143
3.6.8.	Vierte Strukturelevanz der Digitalisierung: „Digitalisierungsgetriebener 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 strukturelevante 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 strukturelevanten 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

1. Strategie, Struktur und Kompetenzen revisited

Konsistenz bildet die entscheidende Basis für den nachhaltigen Erfolg des Human Resources Management (HRM). Wie im ersten Band zur „besten HR-Strategie“ erläutert wurde, führt konsistentes HRM dazu, „dass alle diese für ein HR-Management wichtigen Faktoren (Geschäftsstrategie, HR-Strategie, HR-Struktur, HR-Kompetenzen, HR-Rollen, Management-Erwartungen, Organisationskultur, HR-Wertbeitrag, Stellung in der Hierarchie etc.) aufeinander abgestimmt, miteinander koordiniert und entsprechend etabliert sind“ (Bruederlin 2020/1, S. 11). Je umfassender diese Abstimmung realisiert wird, desto besser wird die Leistungsfähigkeit der HR-Funktion sein: Optimale Konsistenz führt zu optimaler Leistung.

Nachdem im ersten Buch der Leistungsfaktor „HR-Strategie“ mit seinen zugeordneten Konsistenzfaktoren „Geschäftsstrategie“, „Personalpolitik“ und „Unternehmenskultur“ ausführlich behandelt wurde, steht in diesem Buch der zweite Leistungsfaktor „HR-Struktur“ zur Diskussion. Um diesen zu erfassen, müssen drei neue Konsistenzfaktoren näher angeschaut werden: Digitalisierung, (De-)Zentralisierung und Positionierung. Deren detaillierte Erläuterung führt zu einem erweiterten Verständnis, wie die drei HR-Leistungsfaktoren, welche in einer engen Beziehung zueinander stehen und voneinander abhängig sind, die Qualität der HR-Funktion definieren und deren Relevanz steuern. Abbildung 1 (Bruederlin 2020/1, S. 15) zeigt die Gesamtheit von HR-Leistungs- und Konsistenzfaktoren und deren Beziehungen.

1.1. HR-Struktur: Digitalisierung, (De-)Zentralisierung und Positionierung

Der Leistungsfaktor „HR-Struktur“ oder „HR-Organisation“ bezieht sich auf die Art und Weise, wie die HR-Funktion aufgestellt und in die Unternehmensorganisation eingebettet ist. Beeinflusst und definiert wird die HR-Struktur im Wesentlichen durch vier Strukturierungsbereiche. In erster Linie handelt es sich dabei um die drei zugeordneten Konsistenzfaktoren „Digitalisierung“, „(De-)Zentralisierung“ und „Positionierung“, mit denen die Struktur in wechselseitigen Beziehungen steht. Konsistenz ist aber auch erforderlich mit der HR-Strategie und der Unternehmensstruktur, die ebenfalls einen erheblichen Einfluss auf die Gestaltung der HR-Organisation haben und deshalb zusammen einen vierten Strukturierungsbereich formen (vgl. Abbildung 2 als erweiterter Ausschnitt von Abbildung 1).



Abbildung 1: Leistungsfaktoren und zugehörige Konsistenzfaktoren von HR

Von den drei Konsistenzfaktoren ist der (De-)Zentralisierungsgrad, also wie zentral oder dezentral sich eine HR-Organisation aufstellt, der wichtigste Strukturierungsbereich, weil er

- Den größten Einfluss auf die HR-Organisation hat;
- Mit der Unternehmensstruktur am engsten verbunden ist;
- in enger Beziehung zu den beiden anderen Konsistenzfaktoren „Digitalisierung“ und „Positionierung“ steht.

Wie im Kapitel 3.5. umfassend erläutert wird, ist – betreffend des (De-)Zentralisierungsgrads – die Konsistenz zwischen Unternehmensstruktur und HR-Struktur

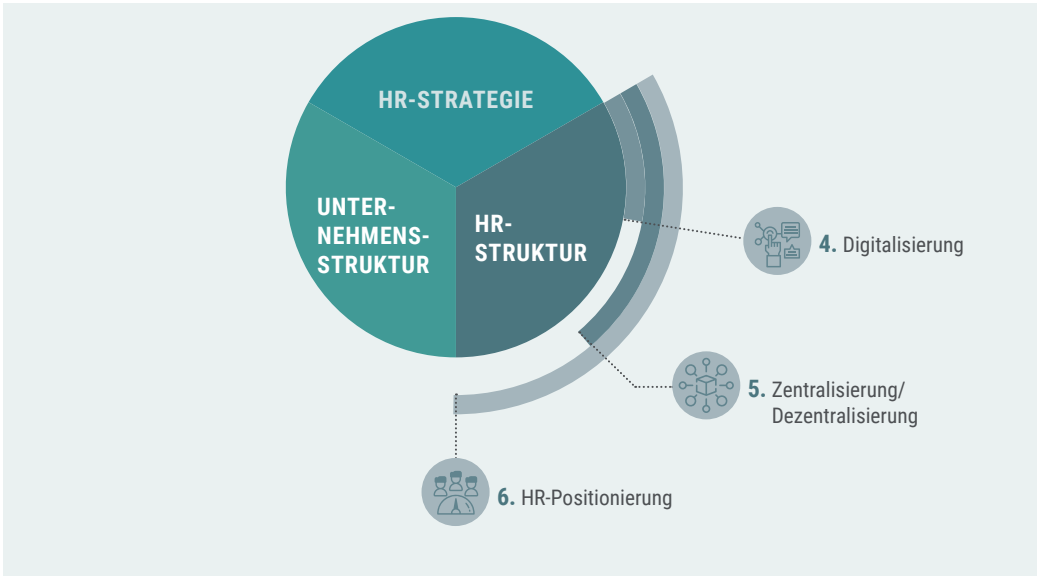


Abbildung 2: HR-Strukturierungsbereiche

sehr relevant. Auf dieser Konsistenz baut auch die Ausgestaltung des für viele HR-Organisationen auch heute noch maßgebenden Drei-Säulen-Modells auf.

Die Digitalisierung, welche in diesem Buch für jede Art von technologischer Entwicklung und deren strategische und operative Nutzung für Aufgabenfelder im HR steht, kann durch die Faktoren „Innovation“ und „Automation“ nicht nur maßgeblich auf die HR-Strategie einwirken (Bruederlin 2020/1, S. 73 ff.), sondern hat auch einen großen Einfluss darauf, wie ausgeprägt zentral oder dezentral sich eine HR-Funktion aufstellt. Die Digitalisierung erlaubt nämlich auf der einen Seite eine verstärkte Zentralisierung durch Zusammenlegung von Dienstleistungen in „Centers of Expertise“ und „Shared Service-Centern“ (vgl. Kapitel 3.5). Auf der anderen Seite ist eine ausgesprochene Dezentralisierung und damit sehr kundennahe HR-Organisation auf eine gute ausgebaute technologische Infrastruktur angewiesen, welche ihr erlaubt, alle digitalen Optionen auszunutzen. Zentralisierung baut dabei primär auf kosteneffiziente Automation, standardisierende Innovation und nicht differenzierende Flexibilisierung, während Dezentralisierung auf qualitätsorientierter Innovation, kundenfokussierter Segmentierung und maßgeschneiderter Flexibilisierung basiert (vgl. Kapitel 3.6.9.)

Überhaupt zeigt sich gerade am Beispiel von technologischen Entwicklungen sehr gut, wie HR-Strategie und HR-Struktur zusammenwirken. Beispielsweise verändert eine durch neue Technologien bedingte erhöhte Agilität eines Unternehmens nicht nur die HR-Kernstrategie in Richtung „Flex Value“ (Bruederlin 2020/1, S. 72), sondern löst dadurch auch eine organisatorische Neuausrichtung aus, beispielsweise von einer funktionalen, eher statischen zu einer netzwerkorientierten, eher dynamischen HR-Organisation (vgl. Kapitel 3.6.)

Die Positionierung und damit die Bedeutung der HR-Funktion innerhalb des Unternehmens kommt als dritter strukturell relevanter Konsistenzfaktor hinzu. Auch er entwickelt sich im Zusammenspiel mit den beiden anderen Konsistenzfaktoren: Je wichtiger HR in einer Unternehmung ist und damit je höher in der Organisationshierarchie die HR-Funktion angesiedelt ist, desto stärker steht der qualitätsgetriebene Mehrwert des HR-Beitrags und damit eine ausgeprägt kundennahe Dienstleistung im Vordergrund. Umgekehrt dürfte sich eine auf transaktionsorientierte Automatisierung und kostengetriebene Zentralisierung ausgerichtete HR-Abteilung eher auf einer untergeordneten Hierarchiestufe in der Unternehmung wiederfinden.

Damit sind erste Zusammenhänge und Abhängigkeiten zwischen dem Leistungsfaktor „HR-Struktur“ und seinen Konsistenzfaktoren aufgezeigt worden. Im

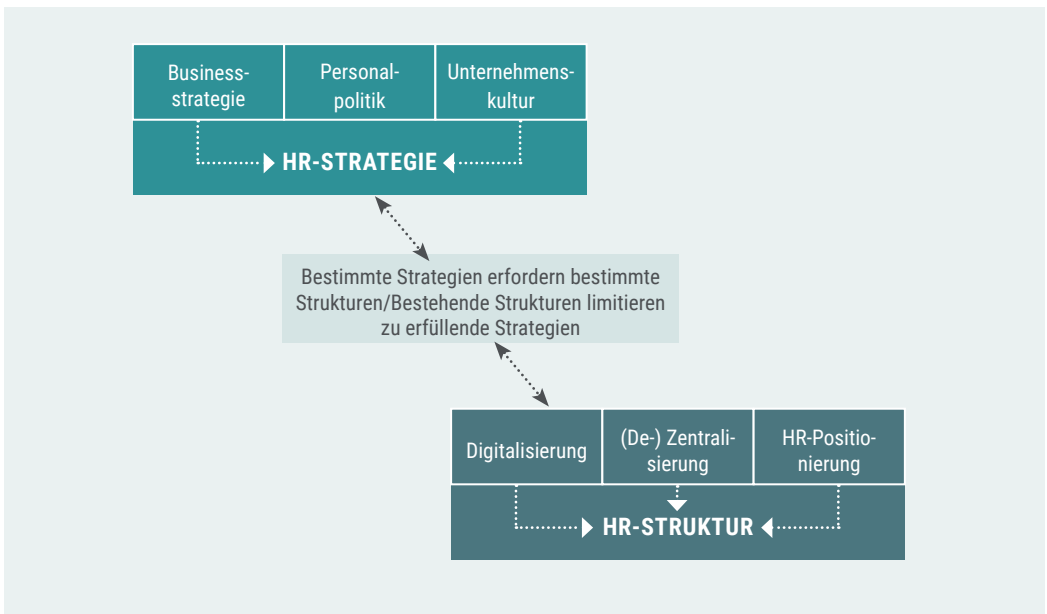


Abbildung 3: Konsistenzlinie HR-Strategie/HR-Struktur

Folgenden soll diese Systematik vertieft erklärt werden – analog zu den Erläuterungen zur „Besten HR-Strategie“ (Bruederlin, 2020/1), welche auf die Entwicklung und Etablierung des ersten Leistungsfaktors auf Basis der wesentlichen Konsistenzfaktoren „Business-Strategie“, „Personalpolitik“ und „Unternehmenskultur“ ausführlich eingegangen sind. Mit anderen Worten sollen in diesem Buch die Verbindungen und gegenseitigen Abhängigkeiten für den zweiten der beiden verbleibenden Leistungsfaktoren dargestellt werden, um die „Beste HR-Struktur“ zu entwickeln und zu etablieren. Damit klärt sich auch der Wirkungszusammenhang zwischen den zwei Leistungsfaktoren. Das Resultat ist eine „Konsistenzverbindung“, welche sich unter Berücksichtigung des dritten Leistungsfaktors der HR-Kompetenzen später zu einem „Konsistenzdreieck“ erweitern wird.

In der betrieblichen Praxis zeigt sich interessanterweise gerade bei den oftmals kostengetriebenen HR-Transformationen und Veränderungsprojekten das Phänomen, dass die Organisationsstruktur im Fokus ist und vor der HR-Kernstrategie definiert wird. Das Ziel ist in der Regel eine erhöhte Zentralisierung, welche dann nicht nur die angestrebten Kostenersparnisse mit sich bringt, sondern eine Personalstrategie stipuliert, welche sich von einem stärkeren Qualitätsfokus hin zu einem ausgeprägten Kostenfokus bewegt (Bruederlin 2020/1 S. 70 und Kapitel 3.4., Abbildung 12). Dies muss aber nicht unbedingt der passenden und damit konsistenten HR-Kernstrategie entsprechen. Dem allgemeinen Grundsatz, dass die Struktur der Strategie folgt, wird also nicht unbedingt und nicht in jedem Fall nachgelebt.

Ob sich die HR-Struktur an einer definierten HR-Strategie orientiert oder ob umgekehrt die HR-Strategie durch eine angestrebte HR-Struktur eingegrenzt wird, die Konsistenz zwischen HR-Strategie und HR-Struktur (Organisation) ist ein erster Garant für eine leistungsfähige HR-Funktion.

2. Organisation und HR-Funktion

Organisationen bestehen seit der Entstehung der Menschheit und sind integraler Bestandteil unserer Gesellschaft. Im heutigen Umfeld wird darunter ein Sammelbegriff verstanden, welcher sowohl Unternehmen wie auch Vereine, Behörden und andere Institutionen beinhaltet. Der Organisationsbegriff soll sich demzufolge auf alle Produktions- und Dienstleistungseinrichtungen im privatwirtschaftlichen, öffentlichen und Non-Profit-Bereich beziehen. Dabei stehen im Verständnis dieses Buches betriebswirtschaftliche Aspekte und damit ein funktionaler Organisations-

begriff im Vordergrund und nicht die aus der Soziologie stammenden Systeme eines institutionellen Organisationsverständnisses. Letztere bilden soziale Systeme, welche sich zwischen kleineren (z.B. Familien) und größeren (z.B. Wirtschaft) Teilsystemen und der Gesellschaft als Ganzes befinden.

Der funktionale Organisationsbegriff unterteilt sich traditionellerweise in die Inhalte von Arbeitsabläufen und deren Strukturierung (Ablauforganisation) und die Anordnung von Stellen im Unternehmen sowie die Zusammenarbeit zwischen diesen Stellen (Aufbauorganisation). Wenn in diesem Buch von der „besten Struktur“ die Rede ist, dann ist damit in erster Linie die Aufbauorganisation gemeint. Auf diese soll sowohl im Allgemeinen betrieblichen wie auch vor allem im spezifisch personalbezogenen Kontext näher eingegangen werden. Mit anderen Worten: Im Fokus steht das Prinzip, dass sowohl Unternehmungen wie auch deren Personalbereiche eine bestimmte Struktur aufweisen, mit deren Hilfe die Handlungen der Mitglieder besagter Organisationen auf die systematische Verfolgung dauerhafter Ziele ausgerichtet werden – wie z.B. die Erfüllung der relevanten strategischen Handlungsfelder eines HR-Portfolios (Bruederlin 2020/1, S. 133 ff.). Dieses pragmatische Prinzip fußt auf der Annahme, dass strukturelle Gegebenheiten das Verhalten von Organisationen steuern. Dabei bilden Effektivität (Ausmaß der Zielerreichung) und Effizienz (Wirtschaftlichkeit) auf allen Ebenen einer Organisation die übergeordneten Zielsetzungen.

Die Aufbauorganisation als formelle Struktur einer Unternehmung wird in Form von Organigrammen dargestellt, wobei Stellen die kleinsten Einheiten bezeichnen. Eine Stelle beinhaltet die folgenden Merkmale:

- Aufgaben und Tätigkeiten
- Rechte und Kompetenzen
- Verantwortung und Verpflichtungen
- Stelleninhaber (Person)

Bei der Stellendefinition kommen die Prinzipien der Spezialisierung und der Arbeitsteilung zum Tragen, das heißt in der Form einer Aufgabenanalyse wird festgelegt, wie Aufgaben entlang verschiedener Kriterien (z.B. Tätigkeit, Objekt, Hilfsmittel, Standort oder Zeitaspekt) in kleinere Einheiten zerlegt werden können, um sie sie dann im Rahmen einer Aufgabensynthese wieder so zusammzusetzen, dass Spezialisierungsvorteile generiert werden können und daraus auch die größte Zielwirksamkeit resultiert. Auf dieser Basis können dann die Stellen definiert werden. Diese bilden demzufolge die aus der Aufgabenanalyse und der Aufgabensyn-

these resultierende Aufgabenverteilung. Diese hat eine horizontale Komponente (wie werden Aufgaben an Mitarbeitende verteilt?) und eine vertikale Komponente (wie werden Verantwortlichkeiten zugeordnet?)

Im Kontext der Aufbauorganisation und zum Zweck der zielführenden Erstellung eines Organigramms ist es wichtig, die einzelnen Stellen zu koordinieren. Mit Hilfe einer solchen mehr oder weniger engen Koppelung können diese auf die unterschiedlichste Weise zu verschiedenen Organisationseinheiten zusammengestellt werden, seien es Gruppen, Abteilungen, Departemente, Divisionen etc.

Als weitere Komponente einer Aufbauorganisation, soll erläutert werden, wie die Konfiguration einer Organisation aussieht. Dabei geht es um die verschiedenen Beziehungen, welche zwischen einzelnen Stellen oder auch Organisationseinheiten bestehen und abgebildet werden. Man unterscheidet zwischen

1. Liniensystemen (reine Liniensysteme und Stabs-Liniensysteme),
2. Einliniensystemen (es besteht nur eine Berichtslinie) oder Mehrliniensystemen (es gibt zwei oder mehrere Berichtslinien wie z.B. bei einer Matrixorganisation) und
3. Projektorganisationen, welche als (temporäre) Sekundärorganisationen fungieren.

Auch die Gliederungstiefe, welche Auskunft darüber gibt, wie flach eine Hierarchie ist, und die Leitungsspanne, welche die Anzahl unterstellter Positionen bezeichnet, gehören als Bauprinzipien zur Konfiguration eines Organigramms.

Am Schluss steht die Kompetenzverteilung oder Delegation, welche die Frage beantwortet, wie die Entscheidungsbefugnisse auf die einzelnen Stellen verteilt werden.

Auf Basis einer solchen systematischen Vorgehensweise kann ein Organigramm nicht nur entwickelt und erstellt, sondern auch als solches formalisiert und intern und extern bekanntgemacht werden. Damit wird Klarheit geschaffen in Bezug auf Zuordnungen (wer ist wem über- oder unterstellt?), Zuständigkeiten (wer ist wofür verantwortlich?) und Entscheidungskompetenzen (wer darf worüber entscheiden?). Entsprechend kann im Unternehmenskontext Komplexität reduziert und Orientierung vermittelt werden. Aber auch Komplexitätserhöhungen, welche beispielsweise durch starkes Wachstum eines Unternehmens begründet sind, sollen durch Organisationsstrukturen in den Griff bekommen und damit für die

Mitglieder dieser Organisationen begreifbar und handhabbar gemacht werden. Dabei haben sich im Laufe der Jahre immer wieder neue Ansätze und Systeme herausgebildet, einerseits um sich Veränderungen der Umwelt anzupassen, andererseits, um sich auf die Entwicklungen der Geschäftsstrategie einzustellen. Es ist deshalb folgerichtig, dass es nicht eine einzig „richtige“ Organisationsform gibt. Es ist nicht einmal so, dass sich ein bestimmter Ansatz über längere Zeit gleichzeitig in vielen Industrien oder auch Kulturräumen hätte durchsetzen und halten können. Eine Welt der organisatorischen Vielfalt ist die Folge, eine Vielfalt, die sich ständig verändert und weiterentwickelt. Diese Situation der Vielseitigkeit der Systeme begründet sich zweifach:

1. Viele Faktoren können die Strukturgestaltung einer Unternehmung beeinflussen

- ▶ die aktuelle Geschäftsstrategie
- ▶ die unternehmerische Entwicklungsphase
- ▶ die wesentlichen Aufgabenstellungen und Herausforderungen
- ▶ das unternehmerische Umfeld
- ▶ die relevanten Technologien
- ▶ die eingesetzten Managementkonzepte
- ▶ die beteiligten Stakeholder
- ▶ die vorherrschende Unternehmenskultur etc.

2. Formale Aspekte (z.B. Organigramme, Richtlinien, Stellenbeschreibungen etc.) wie auch informale Aspekte (z.B. Beziehungen, Werte, Erwartungen etc.) können Organisationen steuern, wobei beide sehr wichtig sind und gezielt genutzt werden müssen.

Es haben sich in der Vergangenheit demzufolge eine Vielzahl von Ansätzen entwickelt, um eine Organisation zu bestimmen. Da solche Strukturelemente wie z.B. Hierarchien, funktionale oder divisionale Strukturierungen, Matrix- und (temporäre) Projektorganisationen, Selbstorganisationsprinzipien etc. in der Regel nicht alleine, respektive in einer reinen Form verwendet werden, sondern in Kombination miteinander, zeigen sich Organisationen oft als Patchworkgebilde, in denen sich verschiedene Konzepte miteinander verweben. Dies liegt auch darin begründet, dass alle diese Organisationsformen ihre Stärken und Schwächen haben. Für das Organisationsprinzip „Hierarchie“ zeigt sich das folgendermaßen:

1. Stärken:

- a) Hierarchie schafft eindeutige Über- und Unterordnungen;
- b) Es bestehen klare Entscheidungsbefugnisse;
- c) Komplexität kann reduziert werden.

2. Schwächen:

- a) Kompetenzen auf unteren Ebenen sind eher begrenzt;
- b) Es entstehen Entscheidungsschwierigkeiten bei bereichs- und/oder hierarchieübergreifenden Prozessen, da Hierarchiegrenzen als Barrieren wirken;
- c) Konkurrenzdenken und Abschottungstendenzen bestimmen das Verhalten der Mitarbeitenden und Führungskräfte;
- d) Über die letzten 50 Jahre hat sich – trotz gegenteiliger Anstrengungen – ein Trend offenbart, die Anzahl von Hierarchiestufen, also die Gliederungstiefe zu steigern und damit die Komplexität wieder zu erhöhen.

Trotz dieser Vielfalt und trotz der Erkenntnis, dass es nicht die eine „richtige“ Organisation gibt, haben sich über die Jahre relativ wenige „klassische“ Formen entwickelt, auf die noch näher eingegangen wird (Kapitel 2.1.1 bis 2.1.3.).

Ein erster Blick auf die spezifische Aufbauorganisation des HRM zeigt, dass deren Gestaltung im Wesentlichen die gleichen Strukturierungselemente verwendet und damit den gleichen Prinzipien folgt wie jede andere Art von Organisation. Allerdings gilt es, zwei Einschränkungen zu berücksichtigen.

Erstens sind historisch gesehen frühe personalrelevante Organisationen erst im Nachgang zur industriellen Revolution in den Anfängen des 20. Jahrhunderts entstanden. Und von wirklich professionellen HR-Funktionen kann wohl erst in der Mitte des letzten Jahrhunderts die Rede sein, als eine kontinuierliche Spezialisierung dazu führte, dass Personalaufgaben einerseits aus dem Dunstkreis der administrativen Verwaltung einer Unternehmung herausgelöst und andererseits vom Linienmanagement wenigstens teilweise an diese neue Funktion – eben die „Personalabteilung“ – delegiert wurden. Diese Institutionalisierung, welche der Philosophie folgte, dass Mitarbeitende durch eine spezialisierte Einheit behandelt werden müssten, leitete eine Professionalisierung ein, welche die Verfolgung von bestmöglichen Praktiken über die ganze HR-Wertschöpfungskette erlaubte (vgl. Kapitel 3.1.)

Zweitens hat sich in der betrieblichen Realität gezeigt, dass die oben erwähnte Vielfalt von unzähligen Organisationsansätzen im HRM in geringerem Ausmaß zum Vorschein kommt. Zwar haben sich auch im HR die verschiedensten Organisationsmöglichkeiten gezeigt, aber es hat sich eine verhältnismäßig große Einheitlichkeit ergeben – und zwar über verschiedene Industrien, Geographien oder auch Unternehmensgrößen hinweg (vgl. Kapitel 3.1. über die Entwicklung von

HR-Strukturen). Dies ist eine interessante Entwicklung, welche näher zu diskutieren und auch kritisch zu hinterfragen ist (vgl. Kapitel 3.4. bis 3.7. über die verschiedenen Strukturmodelle).

Die Tatsache, dass sich in der Etablierung von HR-Strukturen einige wenige Ansätze anscheinend auch im Rahmen unterschiedlicher Business-Organisationen längerfristig durchgesetzt haben, darf aber nicht darüber hinwegtäuschen, dass die HR-Funktion eine der Unternehmensbereiche ist, die in der jüngsten Vergangenheit am meisten transformiert wurde. Eine Mehrheit von HR-Abteilungen haben in den vergangenen Jahren ihre Aufbauorganisation in irgendeiner Weise verändert. Es gibt sogar Stimmen, die dies in der Vergangenheit für erheblich höhere Anteile der HR-Organisationen aufzeigen (vgl. CIPD 2007). Dies hängt vermutlich mit der Häufigkeit genereller strategischer Anpassungen in der aktuellen Geschäftswelt zusammen, welche gerade vor der HR-Funktion nicht Halt machen. Dass sich dann aber die strukturellen Veränderungen im HRM in der Regel an den immer gleichen Haupttreibern orientieren und immer wieder zu gleichen oder ähnlichen Ergebnissen führen, ist interessant und erstaunlich.

Die HR-Struktur – im Vergleich mit HR-Strategie und HR-Kompetenzen – dürfte demzufolge jener HR-Leistungsfaktor sein, der im aktuellen betrieblichen Umfeld am ehesten Veränderungen ausgesetzt ist. Dass dies auch chronologisch vor den anderen Leistungsfaktoren geschieht und dass die HR-Strategie hier oft erst am Schluss auf dem Radar erscheint (wenn überhaupt), muss insofern zu denken geben, als diese Priorisierung nicht dem zu erwartenden Standard, dass die Struktur der Strategie folgt, entspricht (vgl. Kapitel 1.1. und Abbildung 2, sowie Bruederlin 2020/1, S. 16–17).

2.1. Organisationsformen und -strukturen

Um die Entwicklung der HR-Strukturen im Laufe der letzten Jahrzehnte zu verstehen und richtig positionieren zu können, ist es einleitend wichtig, sowohl die klassischen wie auch neuere Formen von Unternehmensorganisationen generell zu kennen. Bei den klassischen Ausprägungen stehen die funktionale und die divisionale Organisation sowie die Matrix-Organisation im Vordergrund.