

Workbook: Auf dem Weg zur modernen HR-Struktur

Reflexion & Praxisimpulse für HR-Leitung und Geschäftsführung

Viele HR-Bereiche arbeiten noch in Strukturen, die aus einer ganz anderen Zeit stammen – gewachsen, komplex, personengebunden. Gleichzeitig steigen die Erwartungen: strategischer Partner sein, Transformation begleiten, Fachkräfte sichern, Kultur gestalten.

Dieses Workbook unterstützt Sie dabei, Ihre aktuelle HR-Landschaft ehrlich zu reflektieren und Schritt für Schritt weiterzuentwickeln – mit klaren Leitfragen, praxisnahen Übungen und Raum für eigene Entscheidungen.

Es versteht sich nicht als theoretisches Modell, sondern als konkrete Arbeitsgrundlage, um aus „so haben wir das immer gemacht“ eine zukunftsfähige HR-Struktur zu machen.

So nutzen Sie dieses Workbook

- 1. Reflektieren Sie Ihre Ausgangssituation.** Starten Sie mit einer ehrlichen Bestandsaufnahme: Was funktioniert gut, wo hakt es?
- 2. Arbeiten Sie die Kernelemente moderner HR-Strukturen durch.** Klarere Trennung von operativ & strategisch, definierte Rollen, transparentere Prozesse, engere Zusammenarbeit mit dem Business und Mut zur Weiterentwicklung.
- 3. Leiten Sie konkrete nächste Schritte ab.** Nutzen Sie den 90-Tage-Plan, um 1–2 Themen bewusst zu priorisieren, Verantwortliche zu benennen und ins Tun zu kommen.

Sie müssen nicht alles auf einmal bearbeiten: Steigen Sie dort ein, wo Ihr größter Handlungsbedarf liegt – und nutzen Sie das Workbook als lebendes Arbeitsdokument für Ihre HR-Transformation.

Hinweis: Das Workbook bietet eine erste Struktur und Impulse zur Weiterentwicklung Ihrer HR-Struktur. Es ersetzt kein detailliertes Organisationsdesign, kein umfassendes Projektmanagement und keine Prozess- oder Governance-Guidelines, sondern ergänzt bestehende Ansätze um eine reflektierte, praxisnahe HR-Perspektive.

Kapitel 1 – Einstieg: Wo stehen wir heute?

Dieses Kapitel unterstützt Sie dabei, Ihre aktuelle HR-Struktur und -Arbeitsweise bewusst wahrzunehmen, bevor Sie in die Vertiefung einsteigen.

Reflexionsfragen zum Einstieg:

- Wie würden Sie Ihre aktuelle HR-Struktur in drei Stichworten beschreiben?

- Was funktioniert heute gut?

- Wo erleben Sie die größten Schmerzen oder Engpässe in der Zusammenarbeit mit HR?

- Wie würden Führungskräfte Ihre HR heute beschreiben?

Kapitel 2 – Klare Trennung von operativen und strategischen HR-Aufgaben

Moderne HR-Strukturen unterscheiden klar zwischen operativen Aufgaben (Prozesse, Administration, Standardfälle) und strategischen Themen (Workforce-Planung, Führung, Kultur, Transformation). Beides ist wichtig – doch es braucht Klarheit: Wer macht was?

Übung: Aufgaben-Cluster

Ordnen Sie typische HR-Aufgaben ein. Wo werden heute überwiegend operative Tätigkeiten mit strategischen Themen vermischt?

| HR-Aufgabe / Thema | Heute: Wer macht das? (Rolle/Name) | Gehört eher zu ... | Wunsch-Bild: Wer sollte es machen? |
|-----------------------------------|------------------------------------|---|------------------------------------|
| Bewerbermanagement | | <input type="checkbox"/> Operativ <input type="checkbox"/> Strategisch | |
| Führungskräfteberatung | | <input type="checkbox"/> Operativ <input type="checkbox"/> Strategisch | |
| Vertragswesen / Administration | | <input type="checkbox"/> Operativ <input type="checkbox"/> Strategisch | |
| Onboarding | | <input type="checkbox"/> Operativ <input type="checkbox"/> Strategisch | |
| Organisationsentwicklung | | <input type="checkbox"/> Operativ <input type="checkbox"/> Strategisch | |
| Performance- und Feedbackprozesse | | <input type="checkbox"/> Operativ <input type="checkbox"/> Strategisch | |
| Lern- & Entwicklungsmaßnahmen | | <input type="checkbox"/> Operativ <input type="checkbox"/> Strategisch | |
| Sonstiges: | | <input type="checkbox"/> Operativ <input type="checkbox"/> Strategisch | |

Reflexionsfragen:

- Welche Aufgaben landen heute „falsch“ – z. B. strategische Themen bei Rollen, die eigentlich operativ arbeiten sollen (oder umgekehrt)?

- Wo geht Energie verloren, weil alles durcheinanderläuft?

- Wo würde eine klarere Trennung von operativ & strategisch den größten Unterschied machen?

Kapitel 3 – Definierte Rollen statt „alle machen alles“

Eine moderne HR-Struktur lebt von klaren Rollen: z. B. HR Operations, HR Business Partner, HR-Expert:innen. Rollen sind kein Selbstzweck – sie schaffen Orientierung für Führungskräfte, Mitarbeitende und HR selbst.

Übung: Rollen-Canvas

Nutzen Sie die folgenden Seiten, um zentrale HR-Rollen zu schärfen oder neu zu definieren.

Rolle 1: _____

Hauptaufgaben (Top 5):

Wofür ist diese Rolle verantwortlich (Entscheidungen, Ergebnisse)?

Wofür ist sie ausdrücklich nicht verantwortlich?

Wer sind die wichtigsten internen „Kund:innen“?

Wo gibt es heute Überschneidungen mit anderen Rollen?

Rolle 2: _____

Hauptaufgaben (Top 5):

Wofür ist diese Rolle verantwortlich (Entscheidungen, Ergebnisse)?

Wofür ist sie ausdrücklich nicht verantwortlich?

Wer sind die wichtigsten internen „Kund:innen“?

Wo gibt es heute Überschneidungen mit anderen Rollen?

Rolle 3: _____

Hauptaufgaben (Top 5):

Wofür ist diese Rolle verantwortlich (Entscheidungen, Ergebnisse)?

Wofür ist sie ausdrücklich nicht verantwortlich?

Wer sind die wichtigsten internen „Kund:innen“?

Wo gibt es heute Überschneidungen mit anderen Rollen?

Kapitel 4 – Transparente Prozesse statt „so haben wir das immer gemacht“

Wenn Prozesse nur in Köpfen existieren, hängen Unternehmen an Einzelpersonen. Transparente Prozesse machen Qualität reproduzierbar und erlauben Wachstum – ohne dass alles an „den gleichen drei Leuten“ hängt.

Übung: Prozess-Auswahl

Wählen Sie zwei bis drei Kernprozesse, die Sie in den nächsten sechs Monaten transparenter machen wollen:

- ☐ Recruiting
- ☐ Onboarding
- ☐ Versetzungen / Rollenwechsel
- ☐ Austritt / Offboarding
- ☐ Sonstiges:

Prozess-Skizze (pro ausgewähltem Prozess):

Name des Prozesses:

Start: Was löst den Prozess aus?

Schritte (1–5):

Beteiligte Rollen/Funktionen:

Wo entstehen heute Verzögerungen oder Fehler?

Wie sieht ein guter Zielzustand aus?

Kapitel 5 – Enge Zusammenarbeit mit dem Business – nicht nur bei Problemen

Moderne HR-Strukturen sind nicht nur dann sichtbar, wenn etwas nicht funktioniert. HR ist Sparringspartner:in des Business – bei Strategie, Veränderung, Wachstum und Kultur.

Übung: HR & Business im Abgleich

Reflexionsfragen:

- In welchen Themenfeldern sind Sie als HR heute schon früh eingebunden?

- Wo werden Sie zu spät oder nur im „Notfall“ dazugeholt?

- Mit welchen Bereichen/Führungskräften haben Sie eine gute, vertrauensvolle Zusammenarbeit?

- Wo gibt es noch Distanz oder Misstrauen?

Mapping: Wo steht Ihre Zusammenarbeit heute?

| Bereich / Funktion | HR ist heute ... (früh / spät / gar nicht dabei) | Wunsch-Zusammenarbeit in 1–2 Sätzen |
|--------------------|---|--|
| Produktion | | |
| Vertrieb | | |
| IT | | |
| F&E | | |
| Sonstiges: | | |

Kapitel 6 – Mut zur Weiterentwicklung: Ihr 90-Tage-Plan

Viele Unternehmen entwickeln ihre HR-Struktur erst dann weiter, wenn der Schmerz zu groß ist: Fluktuation, Fachkräftemangel, Transformationen, die nicht greifen. Mutig ist, die Struktur weiterzuentwickeln, bevor der Druck eskaliert.

Übung: Nächste Schritte in den nächsten 90 Tagen

Wählen Sie ein bis zwei Themen aus den vorherigen Kapiteln aus, die Sie konkret anpacken möchten. Nutzen Sie die Tabelle, um erste Schritte zu planen.

| Zeitraum | Maßnahme / nächster Schritt | Verantwortlich | Erste Deadline |
|------------|-----------------------------|----------------|----------------|
| 0–30 Tage | | | |
| 31–60 Tage | | | |
| 61–90 Tage | | | |

Reflexionsfragen zum Abschluss:

- Welche ein bis zwei Hebel werden den größten Unterschied machen, wenn Sie sie jetzt anpacken?

- Wer muss unbedingt mit am Tisch sitzen, damit die Veränderungen gelingen können?

- Wo ist externe Begleitung hilfreich (z. B. Sparring, Moderation, Konzeptarbeit)?
