

ENTWICKLUNG DER GLOBALEN HR ORGANISATION 2035

Nicole Fabig-Grychtol, Ralf Hendrik Kleb und Dr. Martin Möhrle

Die Aufgabenteilung zwischen HQ, Region, Land und Standort richtig verteilen und resilient steuern

CHANGE LEADERS
Innovative Consulting & Digital Solutions

INHALT

01 Einleitung: Warum ein neues globales HR-Design notwendig ist	2
02 Einflussfaktoren für die Gestaltung der globalen HR-Organisation bis 2035	4
03 Struktur- und Steuerungsprinzipien einer globalen HR-Organisation	10
04 Globale HR-Zentrale („HQ / Corporate HR“)	15
05 Regionale HR-Hubs	20
06 Länderorganisationen („Country HR“)	24
07 Lokale Standorte („Site HR“)	28
08 Archetypen globaler HR-Organisation	32
09 Szenarien 2026–2035	38
10 Blueprint & Handlungsempfehlungen	44
11 Literaturverzeichnis	49
12 Wir über uns	53

1. Einleitung: Warum ein neues globales HR-Design notwendig ist

Globale HR-Organisationen stehen heute unter massivem Veränderungsdruck. Jahrzehntlang lag der Schwerpunkt auf Effizienz, Prozessharmonisierung und Kostenoptimierung. Diese Logik greift nicht mehr.

Politische Instabilität, verschärfte Regulierungen, geopolitische Risiken und neue Technologien erzwingen ein grundlegend anderes Verständnis von Rolle und Struktur von HR im internationalen Kontext.

Spannungsfeld Standardisierung

Unternehmen müssen Prozesse standardisieren, um Skaleneffekte zu sichern – gleichzeitig erzwingen nationale Regulierungen lokale Anpassungen.

Spannungsfeld Kontrolle

Globale HR-Zentralen streben nach Kontrolle über Talentarchitektur – gleichzeitig benötigen Regionen Handlungsspielräume für Compliance.

Spannungsfeld Technologie

Technologie ermöglicht Virtualisierung von HR-Services – gleichzeitig entstehen Abhängigkeiten durch Datenlokalisierung und Cyberrisiken.

Das Ziel dieses Whitepapers ist, einen praxisnahen Entscheidungsrahmen zu entwickeln, der die Kernfragen beantwortet: Welche Aufgaben liegen zwingend bei der globalen HR-Zentrale? Wo sind Regionen, Länder und Standorte zuständig? Welche Strukturmodelle sind unter welchen Bedingungen sinnvoll?

INHALT

01 Einleitung: Warum ein neues globales HR-Design notwendig ist	2
02 Einflussfaktoren für die Gestaltung der globalen HR-Organisation bis 2035	4
03 Struktur- und Steuerungsprinzipien einer globalen HR-Organisation	10
04 Globale HR-Zentrale („HQ / Corporate HR“)	15
05 Regionale HR-Hubs	20
06 Länderorganisationen („Country HR“)	24
07 Lokale Standorte („Site HR“)	28
08 Archetypen globaler HR-Organisation	32
09 Szenarien 2026–2035	38
10 Blueprint & Handlungsempfehlungen	44
11 Literaturverzeichnis	49
12 Wir über uns	53

2-1 Politische und regulatorische Rahmenbedingungen

02 | Einflussfaktoren für die Gestaltung der globalen HR-Organisation bis 2035

Bis 2035 werden politische Systeme und regulatorische Rahmenbedingungen zu den entscheidenden Treibern für die Ausgestaltung globaler HR-Organisationen gehören. Unternehmen müssen sich auf ein Umfeld einstellen, in dem Konvergenz nur punktuell möglich ist.



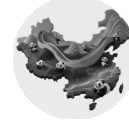
Europa: Regulierung als Treiber

Die EU verschärft kontinuierlich die Anforderungen. Mit der Pay-Transparency-Directive entstehen verbindliche Berichtspflichten zu geschlechtsbezogenen Lohnunterschieden bis 2031. Der EU AI Act schafft einen regulatorischen Rahmen für KI in HR-Anwendungen.



USA: Marktorientierung

Die USA folgen einem marktorientierten Ansatz. Arbeitsrechtliche Vorgaben variieren stark zwischen Bundesstaaten. "Employment at will" schafft Flexibilität, aber es fehlt eine einheitliche Linie für Mitbestimmung oder Vergütungstransparenz.



Asien: Datenlokalisierung

China und Indien setzen strengere Regeln für Datentransfers durch. Chinas PIPL und Indiens DPDP Act verlangen lokale Verarbeitung sensibler HR-Daten. Nationale Sicherheitsgesetze schränken Datenflüsse zusätzlich ein.



Implikation: Die Vorstellung weltweit einheitlicher HR-Prozesse bleibt illusorisch. Stattdessen müssen Unternehmen mit einem "**glokalen**" Ansatz arbeiten: globale Standards, die an nationale Regelungen angepasst werden können.

2-2 Globale Geschäfts- und Organisationslogiken

02 | Einflussfaktoren für die Gestaltung der globalen HR-Organisation bis 2035

Die Struktur einer globalen HR-Organisation wird bis 2035 maßgeblich durch die zugrunde liegenden Geschäfts- und Organisationslogiken geprägt. Unternehmen unterscheiden sich deutlich in ihren Strukturmodellen.



Matrixstrukturen

Viele internationale Konzerne arbeiten mit Matrixmodellen, in denen Länder- und Geschäftseinheiten parallel gesteuert werden. Ohne klare Governance droht die Matrix zum Verantwortungs-Vakuum zu werden.



Plattformmodelle

Digitale Plattformunternehmen setzen auf extreme Standardisierung. Hier dominiert eine globale HR-Architektur mit einheitlichen Prozessen weltweit. Lokale HR-Rollen beschränken sich auf Compliance.



Diversifizierte Portfolios

Industrie- und Chemiekonzerne agieren mit sehr unterschiedlichen Geschäftsbereichen. HR braucht segmentierte Architekturen, die branchenspezifische Anforderungen abbilden.



Global Business Services

Shared Service Center entwickeln sich zu Global Business Services, die auch HR-Analytics, Talent-Sourcing und Learning umfassen. Die Trennlinie verläuft zwischen standardisierbaren und kulturell eingebetteten Prozessen.

2-3 Arbeitsmärkte und Talentverfügbarkeit

02 | Einflussfaktoren für die Gestaltung der globalen HR-Organisation bis 2035

Bis 2035 werden globale Arbeitsmärkte und die Verfügbarkeit von Talenten zu den zentralen Stellgrößen für die Gestaltung internationaler HR-Organisationen. Die Entwicklung ist von drei Haupttrends geprägt.



Demografische Veränderungen

In vielen Industrieländern schrumpfen die Erwerbsbevölkerungen. Deutschland wird bis 2035 Millionen Arbeitskräfte verlieren. HR muss stärker in Strategic Workforce Planning investieren.



Migration und Mobilität

Migrationsströme nehmen zu – ausgelöst durch geopolitische Krisen und Klimawandel. HR muss globale Mobilitätsprogramme entwickeln, die rechtliche und kulturelle Hürden berücksichtigen.



Wettbewerb um Tech-Talente

Die Nachfrage nach Tech-Talenten übersteigt das Angebot. Schwellenländer entwickeln sich zu wichtigen Talentlieferanten, während etablierte Standorte um Attraktivität ringen.

Erfolgreiche HR-Organisationen kombinieren globale Rahmenwerke mit lokalen "Skill-Overlays", die landesspezifische Anforderungen berücksichtigen.

2-4 Technologische Entwicklungen

02 | Einflussfaktoren für die Gestaltung der globalen HR-Organisation bis 2035

Bis 2035 werden technologische Innovationen die Gestaltung globaler HR-Organisationen tiefgreifend verändern. KI, Automatisierung und digitale Plattformen bestimmen zunehmend auch Governance und Entscheidungsprozesse.

Automatisierung

Transaktionale HR-Prozesse werden vollständig automatisiert oder über Self-Service-Portale abgewickelt. Dies erlaubt Verschlinkung zentraler Service-Einheiten.

Künstliche Intelligenz

KI-Systeme übernehmen Datenanalyse und Entscheidungsunterstützung. Der EU AI Act stuft HR-Anwendungen als Hochrisiko-Systeme ein und erfordert AI-Compliance-Boards.

People Analytics

Predictive Analytics ermöglicht Prognosen zu Fluktuationsrisiken und Skill-Gaps. Datenlokalisierung zwingt zu lokalen Analytics-Instanzen.

Plattformisierung

HR bewegt sich in Richtung Plattformökonomie. Große Anbieter bilden den Kern, spezialisierte Lösungen werden über Schnittstellen angebunden.

Neue Governance

Technologie erzwingt neue Rollen wie AI Compliance Officer, People Data Steward oder Digital Ethics Manager.

2-5 Geopolitische Risiken und Resilienz

02 | Einflussfaktoren für die Gestaltung der globalen HR-Organisation bis 2035

Bis 2035 wird die globale HR-Organisation nicht nur von internen Effizienzüberlegungen geprägt, sondern in hohem Maße auch von geopolitischen Risiken. HR muss lernen, Resilienz systematisch in seine Organisationslogik einzubauen.

Handelskonflikte und Sanktionen

Wirtschaftliche Globalisierung bleibt von Spannungen begleitet. Mobilitätsprogramme und Talenttransfers unterliegen stärkerer Unsicherheit. Diversifikation der HR-Hubs gewinnt an Bedeutung.

Cyberrisiken

Mit zunehmender Digitalisierung wächst die Abhängigkeit von HR-Datenplattformen. Cyberangriffe auf personenbezogene Daten zählen zu den größten Risiken für Reputation und Compliance.

Klimawandel

Klimawandel verstärkt geopolitische Migrationsbewegungen. Regionen können durch extreme Wetterereignisse als HR-Standorte unattraktiv werden. Neue Talentquellen müssen erschlossen werden.

- ⊗ **Multi-Hub-Strategien:** Eine resiliente HR-Organisation arbeitet mit Multi-Hub-Strategien, die mindestens drei Regionen abdecken: Amerika, EMEA und Asien-Pazifik, ergänzt durch Fallback-Szenarien.

INHALT

01	Einleitung: Warum ein neues globales HR-Design notwendig ist	2
02	Einflussfaktoren für die Gestaltung der globalen HR-Organisation bis 2035	4
03 	Struktur- und Steuerungsprinzipien einer globalen HR-Organisation	10
04	Globale HR-Zentrale („HQ / Corporate HR“)	15
05	Regionale HR-Hubs	20
06	Länderorganisationen („Country HR“)	24
07	Lokale Standorte („Site HR“)	28
08	Archetypen globaler HR-Organisation	32
09	Szenarien 2026–2035	38
10	Blueprint & Handlungsempfehlungen	44
11	Literaturverzeichnis	49
12	Wir über uns	53

3-1 Grundprinzipien der Aufgabenverteilung

03 | Struktur- und Steuerungsprinzipien einer globalen HR-Organisation

Die Gestaltung einer globalen HR-Organisation bis 2035 erfordert klare Prinzipien, um Zuständigkeiten zwischen Zentrale, Regionen, Ländern und Standorten konsistent zu regeln. Drei Leitprinzipien sind dabei besonders entscheidend.

Subsidiarität als Steuerungslogik

Entscheidungen werden auf der niedrigsten Ebene getroffen, auf der sie sachgerecht bearbeitet werden können. Globale Vorgaben nur bei zwingender Harmonisierung oder Skaleneffekten.

Standardisierung vs. lokale Anpassung

Globale Kernprozesse definieren und lokale Overlays zulassen. Standardisierung schafft Effizienz, lokale Anpassungen sind bei regulatorischen Unterschieden notwendig.

Wertschöpfung und Business-Nähe

Aufgabenverteilung orientiert sich an Wertschöpfung. Geschäftsnahe Themen dort ansiedeln, wo die größte Nähe zum Business herrscht. Transaktionale Aufgaben können zentralisiert werden.

Globale Zentrale

Definiert Policies, Talentarchitektur, Skill-Frameworks, Data & AI Governance

Regionale Hubs

Übernehmen skalierbare Services, standardisierte Prozesse und dienen als Resilienzanker

Ländergesellschaften

Tragen Verantwortung für Employee Relations, Arbeitsrecht, Mitbestimmung und Marktanpassungen

Standorte

Sichern operative Umsetzung, kulturelle Verankerung und Nähe zur Belegschaft

3-2 Entscheidungslogik: Zentralisieren, Dezentralisieren, Matrix

03 | Struktur- und Steuerungsprinzipien einer globalen HR-Organisation

Die zentrale Frage jeder globalen HR-Organisation lautet: Welche Aufgaben gehören in die Zentrale, welche in regionale oder lokale Einheiten – und wo sind Mischformen sinnvoll?

Kriterien für Zentralisierung

- Policy und Governance
- Technologie und Daten
- Reporting und KPIs

Vorteil: Effizienz und Steuerbarkeit

Risiko: Akzeptanzprobleme ohne lokale Anpassung

Kriterien für Dezentralisierung

- Arbeitsrecht und Mitbestimmung
- Employee Relations
- Recruiting für lokale Märkte

Vorteil: Legitimation und Flexibilität

Nachteil: Fragmentierung und Mehrkosten

Diagonalisierung in der Matrix

- People Development in New York
- Comp & Benefits in Zürich
- Digital HR in Bangalore

Ansatz: Leitfunktionen dort, wo stärkste Kompetenzcluster existieren

Entscheidungsbaum

Starke regulatorische Bindung? → Lokal

Globale Konsistenz notwendig? → Zentrale

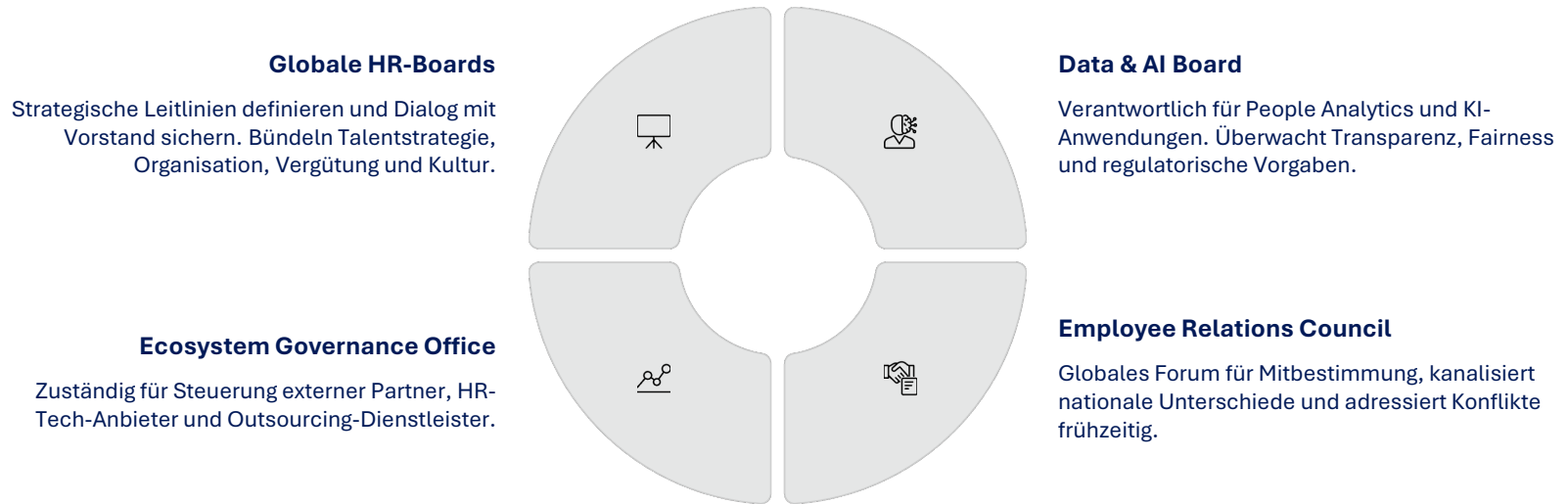
Hohe Skaleneffekte? → Region/Hubs

Enge Business-Nähe? → Land/Standort

3-3 Governance-Mechanismen und Entscheidungsrechte

03 | Struktur- und Steuerungsprinzipien einer globalen HR-Organisation

Eine globale HR-Organisation ist nur so stark wie ihre Governance. Bis 2035 reicht es nicht mehr, Richtlinien zentral festzulegen und ihre Umsetzung lokal einzufordern. Angesichts regulatorischer Komplexität braucht es ein mehrschichtiges Governance-System.



Gute Governance bedeutet nicht, alle Entscheidungen in der Zentrale zu bündeln. Vielmehr muss ein Gleichgewicht entstehen: Globale Standards geben Orientierung, lokale Einheiten behalten Handlungsfähigkeit.

3-4 Steuerungsinstrumente und KPIs

03 | Struktur- und Steuerungsprinzipien einer globalen HR-Organisation

Eine globale HR-Organisation kann nur dann wirksam gesteuert werden, wenn klare Instrumente und Kennzahlen etabliert sind. Bis 2035 reicht es nicht mehr aus, klassische Effizienzmetriken zu erfassen.

100%

Pay Equity

Globaler Standard für Fairness, EU-Pay-Transparency-Directive zwingend

75%

Skill-Velocity

Geschwindigkeit des Kompetenzaufbaus als Wettbewerbsfaktor

60%

Internal Mobility

Anteil interner Besetzungen und internationale Mobilität

85%

Automation Rate

Anteil automatisierter oder KI-gestützter HR-Prozesse

Globale KPI-Sets

Bestimmte Kennzahlen müssen weltweit einheitlich erhoben werden: Pay Equity, Skill-Velocity, Internal Mobility, Engagement Scores und Automation Rate bilden die Grundlage für globale Vergleichbarkeit.

Lokale Overlays

Zusätzliche Kennzahlen für regulatorische Anforderungen: Arbeitszeitregelungen, Mitbestimmung oder lokale Diversity-Quoten ergänzen globale Standards ohne Verzerrung.

INHALT

01	Einleitung: Warum ein neues globales HR-Design notwendig ist	2
02	Einflussfaktoren für die Gestaltung der globalen HR-Organisation bis 2035	4
03	Struktur- und Steuerungsprinzipien einer globalen HR-Organisation	10
04 	Globale HR-Zentrale („HQ / Corporate HR“)	15
05	Regionale HR-Hubs	20
06	Länderorganisationen („Country HR“)	24
07	Lokale Standorte („Site HR“)	28
08	Archetypen globaler HR-Organisation	32
09	Szenarien 2026–2035	38
10	Blueprint & Handlungsempfehlungen	44
11	Literaturverzeichnis	49
12	Wir über uns	53

4-1 Rolle und Kernaufgaben der globalen HR-Zentrale

04 | Globale HR-Zentrale („HQ / Corporate HR“)

Die globale HR-Zentrale bildet bis 2035 das Steuerungszentrum einer internationalen HR-Organisation. Ihre Rolle ist nicht die operative Abwicklung, sondern die strategische Ausrichtung, Standardsetzung und Governance.



Strategische Steuerung

Formulierung der globalen HR-Strategie und Verzahnung mit Unternehmensstrategie. Beantwortet Grundsatzfragen zu Wachstum, Innovation und Resilienz.



Talent- und Skillarchitektur

Verantwortung für globale Jobarchitektur und Skill-Taxonomien. Strategic Workforce Planning auf globaler Ebene für demografische und technologische Szenarien.



Policy und Governance

Entwicklung globaler Policies für Vergütung, Benefits, Talentmanagement und Technologie-Einsatz. Übersetzung regulatorischer Entwicklungen in globale Vorgaben.



Schnittstelle zu Vorstand

Institutioneller Ansprechpartner für Vorstand und Aufsichtsrat. Berichterstattung über globale Kennzahlen und Steuerung von Nachfolgeprozessen.

① **Kernfunktion:** Corporate HR ist damit nicht Support, sondern Teil der strategischen Führung und fungiert als Kommunikations- und Legitimationsebene für globale HR-Initiativen.

4-2 Policy- und Governance-Funktion

04 | Globale HR-Zentrale („HQ / Corporate HR“)

Eine der zentralen Aufgaben der globalen HR-Zentrale bis 2035 ist die Entwicklung und Durchsetzung von Policies. Policies definieren die Spielregeln, nach denen HR weltweit operiert und bilden das Fundament für Konsistenz, Compliance und Legitimation.

01

Entwicklung globaler Standards

Vergütungsrichtlinien, Bonus-Systeme, Diversity & Inclusion, Learning & Development sowie Standards für HR-Technologien. Besonderer Fokus auf Compensation & Benefits mit globalen Leitlinien und lokaler Flexibilität.



HR Policy Council

Entscheidungsgremium für globale Richtlinien, besetzt mit Vertretern aus HQ, Regionen und Schlüsselmärkten

02

Übersetzung regulatorischer Anforderungen

EU AI Act, Pay-Transparency-Directive, Datenschutzgesetze werden in global einheitliche Richtlinien umgesetzt, die lokale Einheiten adaptieren können.



Compliance Monitoring

Zentrale Überwachung der Umsetzung, ergänzt durch Audits auf Länderebene

03

Modularer Policy-Ansatz

"Global Core" definiert unveränderbare Mindeststandards, "Local Overlays" bilden landesspezifische Anforderungen ab. Verhindert zu starre oder beliebige Policies.



Digital Policy Management

Bis 2035 digital verfügbare Policies mit automatisierten Compliance-Checks in HR-Systemen

4-3 Globale Talent- und Skill-Governance

04 | Globale HR-Zentrale („HQ / Corporate HR“)

Die globale Steuerung von Talenten und Skills wird bis 2035 zum entscheidenden Wettbewerbsfaktor. Die HR-Zentrale schafft ein konsistentes und agiles Regelwerk für prädiktive und strategische Belegschaftssteuerung, um proaktiv auf Marktanforderungen, technologische Disruptionen und geopolitische Verschiebungen zu reagieren und somit Leistung, Innovationskraft und Resilienz zu sichern.

01

Globale Job- und Skill-Frameworks

Eine unternehmensweit gültige Jobarchitektur und Skill-Taxonomie schaffen Transparenz über Rollen und Kompetenzen, standardisieren die Sprache für Skills und erleichtern die Identifizierung von Engpässen und die Entwicklung von Potenzialträgern. Dies umfasst die einheitliche Definition von Rollen, Verantwortlichkeiten und Schlüsselkompetenzen über alle Regionen hinweg.

02

Strategisches Workforce Planning

Die globale HR-Zentrale verantwortet das strategische Workforce Planning, entwickelt Szenarien für demografische und technologische Entwicklungen (z.B. KI) und geopolitische Risiken. Daraus werden präzise Skill-Bedarfe abgeleitet und Strategien (Build, Buy, Borrow, Bot) entwickelt. Fokus liegt auf Skill-Velocity und Internal Mobility.

03

Talent Mobility und Nachfolgeplanung

Systematische Förderung interner/internationaler Talentbewegung schließt Skill-Lücken und baut Kompetenzen auf. Talent Review Boards bewerten High Potentials und sichern die Nachfolgeplanung.

04

Governance-Mechanismen

Robuste Governance-Mechanismen durch spezialisierte Gremien gewährleisten konsistente Steuerung. Der **Global Skill Council** steuert die Skill-Strategie und überregionale Entwicklungsprogramme, während **Reskilling Funds** gezielte Weiterbildungen finanzieren.

05

Verbindung zu Technologie

Bis 2035 werden **KI-gestützte Talent Marketplaces** und **Lernplattformen** zum Standard, um interne Mobilität, Skill-Matching und personalisierte Lernpfade datengestützt zu fördern und den globalen Talentpool zu steuern.

Wichtig: Erfolgreiche globale Talent- und Skill-Governance erfordert neben Standards und Tools eine Kultur des kontinuierlichen Lernens, der Anpassungsfähigkeit und des transparenten Austauschs.

4-4 Globale KPIs und Reporting

04 | Globale HR-Zentrale („HQ / Corporate HR“)

Bis 2035 werden globale Kennzahlen und Reporting-Strukturen zum entscheidenden Instrument, um die Wirksamkeit von HR-Organisationen zu belegen und ihre Legitimation gegenüber Vorstand, Aufsichtsrat und Investoren sicherzustellen.

●●●●● 100%

Pay Equity

Gender Pay Gap als Teil der EU-Vorgaben und globaler Fairness-Indikator

●●●●● 85%

Skill Velocity

Geschwindigkeit des Kompetenzaufbaus in der Organisation

●●●●● 70%

Internal Mobility

Anteil interner Besetzungen und grenzüberschreitender Mobilität

●●●●● 90%

Automation Rate

Grad der Automatisierung von HR-Prozessen

●●●●● 80%

Employee Engagement & Retention

Mitarbeiterbindung und -engagement als strategische HR-Kennzahl zur Messung der Zufriedenheit und Loyalität.

Konsistenz

Einheitliche Definitionen und Datenmodelle weltweit

Automatisierung

Daten werden direkt aus HR-Systemen gezogen, manuelle Reports entfallen

ESG-Integration

HR-Kennzahlen sind integraler Bestandteil der ESG-Berichterstattung

Bis 2035 wird die HR-Zentrale direkt in die externe Berichterstattung an Investoren eingebunden sein – vergleichbar mit Finanzkennzahlen.

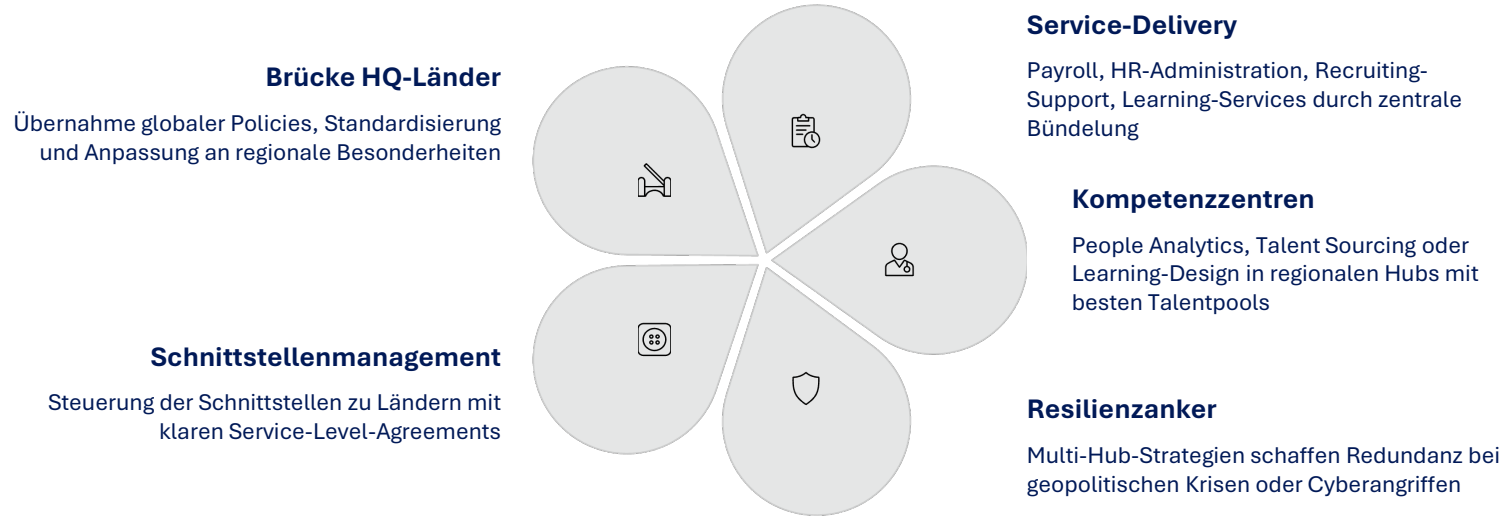
INHALT

01 Einleitung: Warum ein neues globales HR-Design notwendig ist	2
02 Einflussfaktoren für die Gestaltung der globalen HR-Organisation bis 2035	4
03 Struktur- und Steuerungsprinzipien einer globalen HR-Organisation	10
04 Globale HR-Zentrale („HQ / Corporate HR“)	15
05 Regionale HR-Hubs	20
06 Länderorganisationen („Country HR“)	24
07 Lokale Standorte („Site HR“)	28
08 Archetypen globaler HR-Organisation	32
09 Szenarien 2026–2035	38
10 Blueprint & Handlungsempfehlungen	44
11 Literaturverzeichnis	49
12 Wir über uns	53

5-1 Rolle und Aufgaben der regionalen HR-Hubs

05 | Regionale HR-Hubs

Regionale HR-Hubs bilden das Rückgrat zwischen globaler Steuerung und lokaler Umsetzung. Bis 2035 werden sie zu entscheidenden Knotenpunkten, die Effizienz, Resilienz und kulturelle Anschlussfähigkeit gleichermaßen sichern.



Erfolgreiche Hubs sind nicht nur "Backoffice", sondern schaffen direkten Business-Mehrwert: Sie liefern verlässliche Daten für Entscheidungen, beschleunigen die Time-to-Hire, sichern Compliance und ermöglichen Skalierung in neuen Märkten.

5-2 Standortlogik der regionalen HR-Hubs

05 | Regionale HR-Hubs

Die Wahl der Standorte für regionale HR-Hubs ist eine der strategisch wichtigsten Entscheidungen. Bis 2035 wird sie nicht allein von Kostenfaktoren getrieben, sondern von einer komplexen Mischung aus Talentverfügbarkeit, regulatorischen Rahmenbedingungen und geopolitischer Stabilität.



Zeitzonen und Reichweite

Hub muss zeitliche Nähe zu betreuten Ländern bieten. Klassische Dreiteilung: Amerika, EMEA, Asien-Pazifik ermöglicht 24/7-Services und reduziert Sprachbarrieren.



Regulatorische Stabilität

Länder mit stabilen politischen Systemen, verlässlicher Rechtsprechung und klaren Arbeitsgesetzen sind attraktiver als Märkte mit hoher Unsicherheit.

Multi-Hub-Strategien

Bis 2035 setzen sich Multi-Hub-Strategien durch, die drei oder mehr Standorte vorsehen. So entsteht Redundanz: Fällt ein Hub aus, können andere übernehmen. Gleichzeitig lassen sich Kompetenzen spezialisieren.



Sprach- und Kulturkompetenz

Sprachliche Vielfalt ist entscheidend. Hub in Osteuropa kann mehrere mittel- und osteuropäische Länder abdecken, Singapur bedient asiatische und westliche Geschäftskulturen.



Talentpools

Verfügbarkeit qualifizierter HR-Fachkräfte sowie IT- und Analytik-Experten ist essenziell. Balance zwischen Kostenvorteilen und Qualität.

Nearshoring und De-Risking

Hubs werden näher an Kernmärkte verlagert, um Abhängigkeiten zu reduzieren. Europäische Unternehmen verlagern Services nach Osteuropa, US-Konzerne nach Lateinamerika.

5-3 Archetypen von Hubs

05 | Regionale HR-Hubs

Je nach Unternehmensstrategie, Marktumfeld und technologischer Reife entwickeln sich bis 2035 unterschiedliche Archetypen von regionalen HR-Hubs heraus. Diese Archetypen zeigen, wie unterschiedlich Hubs positioniert werden können – von reinen Servicefabriken bis hin zu Kompetenzzentren mit strategischem Einfluss.



Transaktionszentrierte Hubs

Dies ist das klassische Modell, das viele Unternehmen bereits seit den 2000er Jahren verfolgen. Der Fokus liegt auf **Standardisierung und Effizienz**: Payroll, Zeiterfassung, HR-Administration und einfache Recruiting-Services werden gebündelt und kostengünstig in einem oder mehreren Hubs abgewickelt.

Vorteile: Skaleneffekte, klare Kostenvorteile, hoher Automatisierungsgrad.

Nachteile: Geringe Business-Nähe, eingeschränkte strategische Relevanz.

Einsatzbedingungen: Unternehmen mit hohem Volumen an Standardprozessen, die stark digitalisierbar sind.



Kompetenzzentrierte Hubs

Hier stehen nicht Kosten, sondern **Fach- und Spezialkompetenz** im Vordergrund. Solche Hubs bündeln Expertise in Bereichen wie People Analytics, Talent Sourcing, Learning-Design oder Compensation & Benefits. Beispiel: Ein Hub in Dublin verantwortet Talent Acquisition für ganz Europa, ein Hub in Bangalore fokussiert auf Digital HR und Analytics.

Vorteile: Aufbau echter Exzellenzzentren, globale Kompetenzbündelung.

Nachteile: Höhere Kosten, Abhängigkeit von einzelnen Standorten.

Einsatzbedingungen: Unternehmen mit starkem Bedarf an Spezialisierung, globalen Karrierepfaden und internationaler Talentmobilität.



Hybrid-Hubs

Hybrid-Hubs kombinieren **transaktionale Services mit Kompetenzfunktionen**. Neben Payroll und Administration übernehmen sie z. B. auch Learning-Services, Talent Mobility oder erste Linien in People Analytics. Dieses Modell eignet sich für Unternehmen, die sowohl Kosten- als auch Qualitätsziele erreichen wollen.

Vorteile: Balance aus Effizienz und Kompetenz, breites Serviceportfolio.

Nachteile: Gefahr der Überlastung, wenn zu viele Aufgaben gebündelt werden.

Einsatzbedingungen: Konzerne mit diversifizierten Märkten, die sowohl Skaleneffekte als auch Spezialisierung anstreben.



Resilienz-Hubs

Ein Archetyp, der bis 2035 an Bedeutung gewinnt. Diese Hubs dienen in erster Linie der **Redundanz und Krisenresilienz**. Sie werden bewusst in geopolitisch stabilen Regionen aufgebaut, um bei Ausfällen anderer Hubs kritische Funktionen zu übernehmen.

Vorteile: Absicherung von Business Continuity, hohes Vertrauen des Top-Managements.

Nachteile: Unter Umständen höhere Fixkosten, da Kapazitäten nicht permanent ausgelastet sind.

Einsatzbedingungen: Unternehmen mit hohen Compliance-Risiken oder globalen Produktionsnetzwerken, die Ausfallsicherheit benötigen.

INHALT

01 Einleitung: Warum ein neues globales HR-Design notwendig ist	2
02 Einflussfaktoren für die Gestaltung der globalen HR-Organisation bis 2035	4
03 Struktur- und Steuerungsprinzipien einer globalen HR-Organisation	10
04 Globale HR-Zentrale („HQ / Corporate HR“)	15
05 Regionale HR-Hubs	20
06 Länderorganisationen („Country HR“)	24
07 Lokale Standorte („Site HR“)	28
08 Archetypen globaler HR-Organisation	32
09 Szenarien 2026–2035	38
10 Blueprint & Handlungsempfehlungen	44
11 Literaturverzeichnis	49
12 Wir über uns	53

6-1 Differenzierung nach Marktgröße

06 | Länderorganisationen („Country HR“)

Nicht jedes Land benötigt die gleiche HR-Struktur. Bis 2035 wird es für globale Organisationen entscheidend sein, ihre **Country HR-Setups nach Marktgröße und strategischer Relevanz** zu differenzieren. Drei Grundkategorien – Large, Medium und Small Markets – haben sich etabliert, wobei jede Kategorie unterschiedliche Rollenprofile und Governance-Mechanismen erfordert.

Large Markets

Beispiele: USA, Deutschland, China, Indien.

Diese Märkte sind durch hohe Mitarbeiterzahlen, komplexe Regulierungen und starke Arbeitnehmervertretungen gekennzeichnet.

Struktur: Vollständig ausgestattete HR-Teams mit Country HR Director, Employee Relations Lead, Payroll- und Compliance-Spezialisten, oft ergänzt durch lokale Learning- oder Talentfunktionen.

Aufgaben: Umsetzung globaler Policies mit lokaler Adaption, Verhandlungen mit Gewerkschaften, enge Abstimmung mit Regional Hubs und HQ.

Besonderheiten: Hohe Eigenständigkeit notwendig, da Regulatorik und Mitbestimmung nicht allein von der Zentrale gesteuert werden können. In diesen Märkten ist Country HR ein strategischer Akteur, nicht nur Umsetzer.

Governance-Implikationen: Entscheidungsrechte weitgehend lokal, mit enger Anbindung an HQ.

Medium Markets

Beispiele: Spanien, Kanada, Australien, Südafrika.

Mittelgroße Märkte weisen signifikante Belegschaften auf, sind aber regulatorisch weniger komplex als die großen Länder.

Struktur: Schlankere Country HR-Teams mit Fokus auf Compliance, Payroll, Recruiting und grundlegende Employee Relations. Ergänzende Services kommen häufig aus Regional Hubs.

Aufgaben: Sicherstellung gesetzlicher Konformität, Schnittstelle zwischen Business und Hub, Unterstützung bei Talent- und Performance-Themen.

Besonderheiten: Balance zwischen Eigenständigkeit und Hub-Unterstützung. Strategische HR-Aufgaben werden stärker auf Regional- oder HQ-Ebene verlagert.

Governance-Implikationen: Geteilte Verantwortung zwischen Country HR und Hub.

Small Markets

Beispiele: Baltische Staaten, kleinere Länder in Afrika, Südostasien oder Lateinamerika.

In vielen Fällen handelt es sich um Märkte mit wenigen hundert bis wenigen tausend Beschäftigten.

Struktur: Kein vollwertiges HR-Team, sondern ein „Country HR Representative“ oder geteilte Services über einen Cluster.

Aufgaben: Basisfunktionen wie Payroll-Koordination, Einhaltung lokaler Gesetze, erste Anlaufstelle für Führungskräfte und Mitarbeiter.

Besonderheiten: Abhängigkeit von Regional Hubs ist hoch. Der Fokus liegt auf Kostenkontrolle und Compliance; strategische Aufgaben werden vollständig zentral oder regional wahrgenommen.

Governance-Implikationen: Starke Hub-Zuordnung, Country HR primär als „verlängerte Werkbank“.

6-2 Pflichtrollen in Country HR

06 | Länderorganisationen („Country HR“)

Unabhängig von Größe oder Struktur einer Landesorganisation gibt es bestimmte Rollen, die bis 2035 in jedem Country HR-Setup vorhanden sein müssen. Sie bilden das Mindestmaß, um regulatorische Anforderungen zu erfüllen.

Country HR Director

Leitungsfunktion für HR im jeweiligen Land.
Umsetzung globaler HR-Strategien mit lokaler
Anpassung, Führung des HR-Teams,
Verantwortung für HR-Budgets.
Sparringspartner für lokales Management.



Employee Relations Lead

Unverzichtbar in regulierten Märkten mit
Gewerkschaften oder Betriebsräten.
Gestaltung von Betriebsvereinbarungen,
Konfliktlösung, Beratung zu
arbeitsrechtlichen Themen. Zentral für
Legitimation und Compliance.



Payroll- und Compliance- Verantwortliche

Steuerung von Payroll-Teams oder externen
Providern, Sicherstellung der Einhaltung lokaler
Arbeitsgesetze, Reporting an Behörden.
Hochsensibles Thema mit direkter Auswirkung
auf Vertrauen.

③ **Zusätzliche Rollen:** In Large Markets kommen weitere Rollen hinzu: Learning & Development Leads, Talent Acquisition Manager oder Comp & Benefits Specialists. In Medium und Small Markets werden diese Aufgaben meist vom Hub übernommen.

6-3 Umgang mit Mitbestimmung und Arbeitsrecht

06 | Länderorganisationen („Country HR“)

Bis 2035 wird der Umgang mit Mitbestimmung und Arbeitsrecht zu einem entscheidenden Differenzierungsfaktor für Country HR. Globale Standardisierung stößt hier an klare Grenzen, da die Systeme weltweit höchst unterschiedlich sind.



Europa: Starke Mitbestimmung

Deutschland, Frankreich, Skandinavien haben tief verankerte Mitbestimmung. Betriebsräte und Gewerkschaften haben Mitspracherecht bei Personalplanung, Arbeitszeiten und Vergütungssystemen. Country HR benötigt starke Employee Relations Leads.



USA: Employment at Will

Große Flexibilität bei Anstellung und Kündigung. Gewerkschaften haben begrenzten Einfluss. Country HR kann Policies zentraler umsetzen, muss aber trotz geringer Regulierung glaubwürdige HR-Policy etablieren.



China: Staatliche Steuerung

Kombiniert formale Arbeitsgesetze mit starkem staatlichen Einfluss. Gewerkschaften sind meist staatlich organisiert. Country HR muss sowohl gesetzliche als auch politische Erwartungen berücksichtigen.



Indien: Arbeitsrecht im Wandel

Reformierte Arbeitsgesetze bleiben regulatorisch komplex. Viele Vorschriften gelten auf Bundesstaatenebene. Country HR benötigt juristische Expertise für regionale Unterschiede.

Um diese Unterschiede beherrschbar zu machen, braucht es ein globales Employee Relations Framework, das Grundprinzipien definiert, aber genügend Raum für nationale Adaption lässt.

INHALT

01 Einleitung: Warum ein neues globales HR-Design notwendig ist	2
02 Einflussfaktoren für die Gestaltung der globalen HR-Organisation bis 2035	4
03 Struktur- und Steuerungsprinzipien einer globalen HR-Organisation	10
04 Globale HR-Zentrale („HQ / Corporate HR“)	15
05 Regionale HR-Hubs	20
06 Länderorganisationen („Country HR“)	24
07 Lokale Standorte („Site HR“)	28
08 Archetypen globaler HR-Organisation	32
09 Szenarien 2026–2035	38
10 Blueprint & Handlungsempfehlungen	44
11 Literaturverzeichnis	49
12 Wir über uns	53

7-1 Aufgaben am Standort

07 | Lokale Standorte („Site HR“)

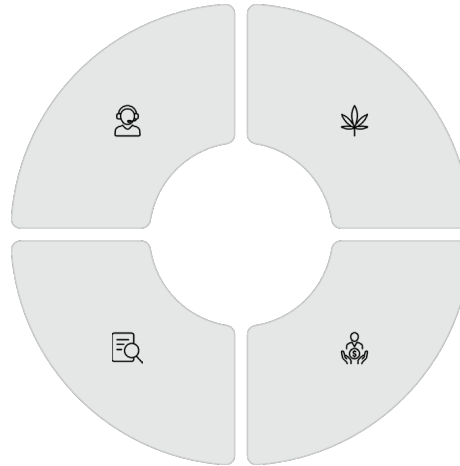
Während globale Zentrale, Regionen und Länder die strategischen Leitplanken setzen, bleibt die lokale HR am Standort bis 2035 ein unverzichtbarer Bestandteil der HR-Organisation. Ihre Bedeutung liegt in der unmittelbaren Nähe zu Mitarbeitern und betrieblichen Realitäten.

Operative Unterstützung

Erste Anlaufstelle für Führungskräfte und Mitarbeiter bei Alltagsfragen. Recruiting-Prozess, Onboarding, Betreuung im Krankheitsfall, Arbeitszeit und Schichtmodelle.

Lokale Compliance

Operative Umsetzung regulatorischer Anforderungen: Arbeitsschutz, Gesundheitsmanagement, Zeiterfassung, Betriebsvereinbarungen. Verantwortung für Haftungsrisiken.



Kultur und Bindung

Gestaltung der Unternehmenskultur auf lokaler Ebene. Organisation von Mitarbeiter-Events, Feedback-Formate, Vertrauenspartner für Belegschaft und Betriebsrat.

Management-Schnittstelle

Sparringspartner für lokale Führungskräfte. Unterstützung bei Personalentscheidungen, Konfliktmanagement und Teamentwicklung. Direkte Präsenz in kritischen Situationen.

- ☑ **Rolle im Wandel:** Bis 2035 wird sich das Aufgabenprofil der Standort-HR verändern. Routineprozesse werden automatisiert, doch die Rolle als "Human Interface" bleibt bestehen und wird zum Differenzierungsfaktor.

7-2 Schnittstellen zu Country HR

07 | Lokale Standorte („Site HR“)

Klare Rollenaufteilung

Country HR übernimmt die strategische Verantwortung für das jeweilige Land, während Standort-HR die operative Umsetzung vor Ort sicherstellt. Daraus ergibt sich eine natürliche Arbeitsteilung:

- **Country HR:** Policies, Employee Relations auf Landesebene, Koordination mit Regional Hubs und Corporate HR.
- **Standort-HR:** Umsetzung von Policies, Alltagsbetreuung, enge Zusammenarbeit mit lokalen Führungskräften und Betriebsräten.

Kommunikationswege

Eine funktionierende Schnittstelle erfordert **klare Kommunikationskanäle**. Standardisierte Formate – etwa monatliche Abstimmungen zwischen Country HR Director und Standort-HR-Leads – sichern Informationsfluss und Konsistenz. Ebenso wichtig sind **Eskalationsmechanismen**: Konflikte mit Betriebsräten, arbeitsrechtliche Streitfälle oder Compliance-Vorfälle müssen schnell von Standort- auf Landesebene gehoben werden, um professionell und rechtssicher gelöst zu werden.

Service-Level-Agreements

Bis 2035 werden viele Unternehmen SLAs zwischen Country HR und Standort-HR etablieren. Sie definieren, welche Leistungen Standort-HR erbringt (z. B. Recruiting-Support, Kulturinitiativen, Health & Safety), welche Leistungen Country HR verantwortet (z. B. Tarifverhandlungen, Policy-Entwicklung) und wie die Zusammenarbeit gemessen wird. SLAs erhöhen Transparenz und schaffen eine Grundlage für objektive Leistungsbewertung.

Digitale Schnittstellen

Digitale Plattformen gewinnen an Bedeutung, um die Zusammenarbeit zwischen Country HR und Standorten effizient zu gestalten. Tools für Ticketing, Workflow-Management oder HR-Analytics sorgen dafür, dass Informationen nahtlos ausgetauscht werden. Bis 2035 werden diese Systeme weitgehend automatisiert sein und Standort-HR in Echtzeit mit Country HR verbinden – von Anträgen über Compliance-Checks bis hin zu Kennzahlenreports.

Vertrauen und Kultur

Neben Strukturen und Tools bleibt das **Vertrauen zwischen Country HR und Standort-HR** entscheidend. Country HR muss Standort-Teams als Partner sehen, nicht als nachgelagerte Administration. Standort-HR wiederum darf nicht in Eigenlogik verfallen, sondern muss sich an den nationalen Rahmen halten. Diese Balance erfordert kontinuierlichen Dialog und gemeinsame Entwicklungsprogramme.

7-3 Zukunftsrolle von Site HR bis 2035

07 | Lokale Standorte („Site HR“)

Die Standort-HR wird sich bis 2035 deutlich wandeln. Routineaufgaben verschwinden in automatisierten Prozessen, dennoch bleibt Site HR ein entscheidender Bestandteil – als kultureller Anker, Change-Begleiter und Human Interface.

Rückzug aus Administration

Payroll, Zeiterfassung, Vertragsmanagement werden digitalisiert oder durch Hubs übernommen. Standort-HR wird von transaktionalen Tätigkeiten entlastet.

Menschliche Nähe

Je digitaler die Arbeitswelt, desto wichtiger wird physische Präsenz vor Ort. Gesicht-zu-Gesicht-Schnittstelle für persönliche Beratung und emotionale Unterstützung.

Change-Begleitung

Neue Rolle als Change-Begleiter: Moderiert Veränderungen, erklärt Hintergründe, adressiert Sorgen und sorgt für Akzeptanz globaler Strategien.

Kultur und Engagement

Verantwortung für Kulturarbeit und Mitarbeiterbindung. Übersetzt globale Werte in lokale Maßnahmen, organisiert Dialogformate, stärkt Engagement.

Navigator im HR-Geflecht

Kennt Eskalationswege zu Country HR, weiß welche Services aus Hubs zu beziehen sind, unterstützt bei Nutzung globaler Plattformen.

Die Zukunftsrolle von Site HR ist klar: weniger administration, mehr Menschlichkeit und kulturelle Verankerung. Sie bleibt das Bindeglied zwischen globalen Strukturen und individueller Mitarbeitererfahrung.

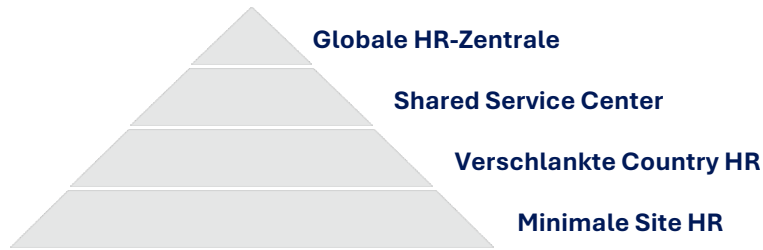
INHALT

01 Einleitung: Warum ein neues globales HR-Design notwendig ist	2
02 Einflussfaktoren für die Gestaltung der globalen HR-Organisation bis 2035	4
03 Struktur- und Steuerungsprinzipien einer globalen HR-Organisation	10
04 Globale HR-Zentrale („HQ / Corporate HR“)	15
05 Regionale HR-Hubs	20
06 Länderorganisationen („Country HR“)	24
07 Lokale Standorte („Site HR“)	28
08 Archetypen globaler HR-Organisation	32
09 Szenarien 2026–2035	38
10 Blueprint & Handlungsempfehlungen	44
11 Literaturverzeichnis	49
12 Wir über uns	53

8-1 Global-zentralisiertes Modell

08 | Archetypen globaler HR-Organisation

Das global-zentralisierte Modell stellt die konsequenteste Form der Standardisierung dar. Die HR-Zentrale bündelt nahezu alle Steuerungs- und Servicefunktionen und verlagert operative Aufgaben nur dort ins Land, wo es regulatorisch zwingend notwendig ist.



Einsatzbedingungen: Eignet sich für Unternehmen mit homogenem Geschäftsmodell (Plattformanbieter, Tech-Konzerne), die in liberalen Arbeitsmärkten aktiv sind und hohe Standardisierungsvorteile erzielen können.

Vorteile

- Durchgängig standardisierte Prozesse
- Erhebliche Kostenvorteile
- Einheitliche Datenmodelle
- Schnelle globale Initiativen
- Markenkonsistenz weltweit

Nachteile

- Geringe Business-Nähe
- Akzeptanzprobleme in regulierten Märkten
- Risiken bei Krisen
- Übermäßige Abhängigkeit von Zentrale

8-2 Regional-hubbasiertes Modell

08 | Archetypen globaler HR-Organisation

Das regional-hubbasierte Modell ist eine Mischform zwischen globaler Standardisierung und lokaler Anpassung. Es verteilt Aufgaben auf wenige zentrale Hubs, die mehrere Länder innerhalb einer Region betreuen.



Balance

Standardisierung und Anpassung durch regionale Übersetzung globaler Policies

Resilienz

Mehrere Hubs schaffen Redundanz bei Ausfällen

Effizienz

Skaleneffekte mit besserer Zeitzone- und Sprachabdeckung

Vorteile

- Balance zwischen Standardisierung und lokaler Anpassung
- Bessere Zeitzone- und Sprachabdeckung
- Redundanz und Resilienz durch mehrere Hubs
- Skaleneffekte bei moderaten Kosten
- Kulturelle Nähe zu betreuten Märkten

Nachteile

- Komplexere Governance als zentrales Modell
- Potenzielle Inkonsistenzen zwischen Hubs
- Höhere Koordinationskosten
- Risiko von Hub-Rivalitäten
- Schwierigere globale Initiativen

8-3 Matrix-/Diagonalmodell

08 | Archetypen globaler HR-Organisation

Das Matrix- bzw. Diagonalmodell ist die komplexeste Form der globalen HR-Organisation. Es kombiniert zentrale Steuerung, regionale Einbindung und lokale Umsetzung – mit der Besonderheit, dass Leitungsfunktionen dort verankert sind, wo die größte Kompetenz sitzt.

Diagonale Kompetenzverteilung

Learning in New York, Comp & Benefits in Zürich, People Analytics in Bangalore. Führungsrollen folgen Expertise, nicht Hierarchie oder Tradition.

Business-Nähe

HR ist eng mit Geschäftsbereichen verbunden und kann deren spezifische Anforderungen adressieren. Hohe Flexibilität bei Marktverschiebungen.

Globale Talentbindung

High Potentials können in Kompetenzzentren weltweit eingesetzt werden, ohne zwingend am HQ zu sitzen. Kompetenzorientierte Karrierepfade.

Vorteile

- Hohe Business-Nähe
- Kompetenzorientierung
- Maximale Flexibilität
- Globale Talentbindung

Nachteile

- Hohe Komplexität
- Verantwortungsdiffusion
- Konfliktpotenzial
- Aufwändige Governance

Governance-Anforderung:

Damit das Modell funktioniert, braucht es besonders robuste Governance mit klaren RACI-Modellen, globalen Boards und digitalen Entscheidungssystemen.

8-4 Country-dominantes Modell

08 | Archetypen globaler HR-Organisation

Das country-dominante Modell beschreibt eine HR-Organisation, in der die Länder die stärkste Rolle spielen und globale oder regionale Strukturen nur begrenzten Einfluss haben. Bis 2035 bleibt dieses Modell in bestimmten Branchen relevant.



Das country-dominante Modell wird nicht verschwinden, aber zunehmend unter Druck geraten. Technologische Entwicklungen und globale Compliance-Vorgaben erzwingen mehr Standardisierung. Erfolgreiche Unternehmen schaffen den Spagat: Sie bewahren lokale Stärke, öffnen sich aber für modulare Integration in globale Systeme.

Vorteile

- Hohe Legitimation
- Maximale Flexibilität
- Starke Business-Nähe

Nachteile

- Fragmentierung
- Ineffizienz
- Schwache globale Steuerung

Einsatz

- Hoch regulierte Branchen
- Politisch sensible Märkte
- Föderale Systeme

8-5 Hybride Mischformen und Clusterlösungen

08 | Archetypen globaler HR-Organisation

In der Praxis arbeiten die wenigsten Unternehmen mit einem reinen Strukturmodell. Bis 2035 dominieren hybride Mischformen, die Elemente aus verschiedenen Modellen kombinieren. Diese Hybridität ist eine notwendige Antwort auf die enorme Vielfalt der Anforderungen.

Globale Standards

Corporate HR definiert Jobarchitektur, Skill-Taxonomie, ESG-Reporting

Regionale Services

Hubs bündeln Payroll, Recruiting-Support, Analytics

Kompetenzzentren

Diagonal platziert nach Expertise-Clustern

Country HR

Starke Rollen in regulierten Märkten

Site HR

Operative Nähe und Kulturpflege

Clusterlösungen

Kleine Länder werden in regionale Cluster integriert – Benelux-Staaten, baltische Länder oder mehrere afrikanische Märkte. Kostenreduktion und Zugang zu spezialisierten HR-Experten.

Modularer Aufbau

Jede Ebene trägt ihren Teil bei, ohne einheitliches Organisationsmodell für alle Länder. Flexibilität und Pragmatismus stehen im Vordergrund.

De-facto-Standard

Hybride Modelle etablieren sich als Standard. Rein zentrale oder rein lokale Modelle sind zu starr für die Anforderungen bis 2035.

Vorteile

- Maximale Flexibilität und Anpassungsfähigkeit
- Optimale Nutzung regionaler Stärken
- Pragmatische Lösungen für komplexe Anforderungen
- Kosteneffizienz durch maßgeschneiderte Strukturen
- Hohe Akzeptanz durch lokale Anpassung

Nachteile

- Hohe Komplexität in der Steuerung
- Schwierige Standardisierung
- Unklare Verantwortlichkeiten
- Aufwändige Koordination
- Risiko von Inkonsistenzen

INHALT

01 Einleitung: Warum ein neues globales HR-Design notwendig ist	2
02 Einflussfaktoren für die Gestaltung der globalen HR-Organisation bis 2035	4
03 Struktur- und Steuerungsprinzipien einer globalen HR-Organisation	10
04 Globale HR-Zentrale („HQ / Corporate HR“)	15
05 Regionale HR-Hubs	20
06 Länderorganisationen („Country HR“)	24
07 Lokale Standorte („Site HR“)	28
08 Archetypen globaler HR-Organisation	32
09 Szenarien 2026–2035	38
10 Blueprint & Handlungsempfehlungen	44
11 Literaturverzeichnis	49
12 Wir über uns	53

9-1 Regulatorische Verschärfung

09 | Szenarien 2026–2035

Bis 2035 wird die Regulierungsdichte für Unternehmen weltweit erheblich zunehmen. Globale HR-Organisationen müssen sich darauf einstellen, dass rechtliche Vorgaben nicht nur komplexer, sondern auch strenger kontrolliert werden.

Europäische Union

EU bleibt Vorreiter bei arbeits- und datenschutzrechtlichen Standards. Pay-Transparency-Directive bis 2031, AI Act für HR-Anwendungen, Weiterentwicklung der DSGVO mit strengeren Anforderungen.

Vereinigte Staaten

Regulierung bleibt fragmentiert, aber Erwartungen von Investoren steigen. Diversity-Berichte, ESG-Offenlegungen und strengere Datenschutzgesetze auf Bundesstaatenebene.

China und Indien

China treibt mit PIPL Datenlokalisierung voran. Indien verpflichtet mit DPDP Act zur lokalen Verarbeitung. HR-Daten dürfen nur unter strengen Bedingungen transferiert werden.

⊗ **Globale Fragmentierung:** Ein zentrales Muster bis 2035 ist die zunehmende Fragmentierung. Einheitliche globale Policies stoßen an harte Grenzen. Stattdessen braucht es modulare Frameworks – ein globaler Kern, ergänzt um regionale und lokale Overlays.

Compliance by Design

Jede HR-Policy muss regulatorische Anforderungen von Anfang an berücksichtigen

Globale Monitoring-Systeme

Automatisierte Tools überprüfen in Echtzeit die Einhaltung von Regelungen

Regulatory Councils

Globale Gremien verfolgen regulatorische Trends und stoßen Anpassungen an

9-2 Verschiebung geopolitischer Hubs

09 | Szenarien 2026–2035

Traditionelle Hubs unter Druck

Etablierte Standorte (Indien, Philippinen, Irland, Singapur) werden durch steigende Kosten, verschärfte Datenschutzbestimmungen (PIPL, DPDP Act) und höhere Fluktuation unattraktiver. Politische Spannungen erhöhen das Risiko.

De-Risking und Nearshoring

Unternehmen diversifizieren HR-Service-Standorte, um Risiken zu mindern. Nearshoring, die Verlagerung näher an Kernmärkte, reduziert Lieferketten- und Compliance-Risiken und verbessert die kulturelle Nähe.

Rolle geopolitischer Allianzen

Allianzen (EU, ASEAN, Afrikanische Union) beeinflussen Hub-Entscheidungen stark, um regulatorische Abstimmung zu gewährleisten und politische Risiken zu minimieren.

Aufstieg neuer Regionen

Osteuropa (Polen, Ungarn), Lateinamerika (Mexiko, Kolumbien) und Teile Afrikas (Südafrika, Kenia) gewinnen als HR-Hubs an Bedeutung, dank qualifizierter Talente, wettbewerbsfähiger Kosten, günstiger Zeitzonen und wachsender digitaler Infrastrukturen.

Multi-Hub-Architekturen

Standard sind mindestens drei voll funktionsfähige HR-Hubs in unterschiedlichen geopolitischen Regionen (z.B. EMEA, Americas, APAC) zur Gewährleistung von Redundanz, Business Continuity und besserer Skalierbarkeit.

Strategische Vorteile neuer Hub-Regionen

- **Osteuropa:** Nähe zur EU, qualifizierte, mehrsprachige Arbeitskräfte, gute IT-Infrastruktur.
- **Lateinamerika:** Ideal für den US-Markt (Zeitzone), wachsende Talentpools.
- **Afrika:** Große, junge Talentpools, insbesondere englischsprachig, zunehmende digitale Dynamik.

Governance-Implikationen für globale HR

- **Regelmäßige Standortportfolios:** Jährliche Neubewertung der Hubs nach geopolitischen, regulatorischen und wirtschaftlichen Indikatoren.
- **Risk-Boards:** Überwachung geopolitischer Risiken und deren HR-Auswirkungen.
- **Fallback-Szenarien:** Robuste Notfallpläne und Redundanzstrategien für kritische HR-Services.
- **Modulare Compliance:** Anpassung globaler HR-Richtlinien an regionale Besonderheiten.

9-3 Arbeitsmarkt- und Demografiewandel

09 | Szenarien 2026–2035

Bis 2035 werden Arbeitsmärkte und demografische Trends zu einem der stärksten Treiber für die Gestaltung globaler HR-Organisationen. Während manche Länder unter massiver Alterung leiden, verfügen andere über junge, wachsende Arbeitskräftepotenziale.

Schrumpfende Arbeitskräfte

Europa, Japan, Nordamerika erleben Rückgang der Erwerbsbevölkerung. Deutschland verliert Millionen Arbeitskräfte altersbedingt. Fachkräftemangel und steigende Lohnkosten.

Wachsende Talentpools

Indien, Indonesien, Nigeria, Äthiopien verfügen über wachsende junge Bevölkerungen. Werden zu wichtigen Quellen für globale Talentgewinnung über Outsourcing und Mobilität.

Migration als Brücke

Migration gewinnt als Lösung für Fachkräftemangel an Bedeutung. Unternehmen müssen globale Mobilitätsprogramme entwickeln, die Visa-Prozesse und kulturelle Integration abdecken.

Wettbewerb um Tech-Skills

KI-Spezialisten, Datenanalysten und Cybersecurity-Experten sind weltweit knapp. Zwingt zu globaler Stärkung der Employer Value Proposition.

Large Markets mit Fachkräftemangel

Fokus auf Reskilling, interne Mobilität und Zuwanderung

Emerging Markets mit Talentüberschuss

Aufbau lokaler Talentpools, Integration in globale Frameworks

Globale Plattformen

Entwicklung internationaler Karrieremodelle für grenzüberschreitende Talentnutzung

9-4 Technologische Durchbrüche

09 | Szenarien 2026–2035

Bis 2035 werden technologische Innovationen die HR-Landschaft nicht nur unterstützen, sondern grundlegend transformieren. Globale HR-Organisationen müssen damit umgehen, dass Technologie ein strukturprägender Faktor wird.

Generative AI und Automatisierung

Generative AI berührt bis 2035 nahezu alle HR-Prozesse. Recruiting-Systeme führen eigenständig Vorauswahlen durch, Performance Reviews werden KI-gestützt, Learning-Inhalte individuell generiert.

Predictive People Analytics

Mit wachsender Datenbasis gewinnen Predictive und Prescriptive Analytics an Bedeutung. Fluktuationsrisiken vorhersagen, Skill-Gaps identifizieren, Reskilling-Bedarfe quantifizieren.

- ❗ **Neue Governance-Anforderungen:** AI Compliance Boards für Fairness und Transparenz, People Data Stewards für Datenqualität, Digital Ethics Manager für ethische Fragestellungen werden bis 2035 unverzichtbar.

Plattformökosysteme

HR bewegt sich in Plattformlogik. Große Anbieter bilden die Basis, spezialisierte Tools werden über Schnittstellen angebunden. Modulares Ökosystem entsteht.

Virtuelle Technologien

VR und AR werden in Learning, Onboarding und Collaboration selbstverständlich. Globale Unternehmen können Mitarbeiter virtuell in ihre Kultur einführen.

9-5 Resilienz-Szenarien

09 | Szenarien 2026–2035

Bis 2035 wird die Fähigkeit, Resilienz systematisch in die HR-Organisation einzubauen, zu einem entscheidenden Erfolgsfaktor. Globale Unternehmen sind zunehmend mit Krisen konfrontiert, die HR-Strukturen direkt betreffen.



Politische Instabilität

Geopolitische Konflikte oder Gesetzesänderungen können HR-Hubs gefährden. Benötigt Fallback-Hubs in alternativen Regionen mit flexibler Service-Verlagerung.



Cyberangriff auf HR-Systeme

Angriffe auf HR-Datenbanken können Payroll, Recruiting und Reporting lahmlegen. Erfordert mehrschichtige Sicherheitsarchitekturen und Notfall-Handbücher.



Klimarisiken

Extremwetterereignisse können lokale Standorte oder ganze Regionen lahmlegen. Standortentscheidungen müssen Klimarisiken berücksichtigen.



Pandemie oder Gesundheitskrisen

COVID-19-Erfahrung zeigt Verwundbarkeit globaler Organisationen. HR muss dauerhaft auf Remote-Arbeit und virtuelle Prozesse setzen.



Wirtschaftliche Disruptionen

Globale Rezessionen erfordern schnelle Workforce-Anpassungen. Resilienz verlangt strategische Workforce-Reserven und flexible Arbeitszeitmodelle.

Globale HR-Boards müssen regelmäßig Stresstests durchführen, Frühwarnindikatoren überwachen und Eskalationswege definieren.
Resilienz wird zum strategischen Imperativ.

INHALT

01 Einleitung: Warum ein neues globales HR-Design notwendig ist	2
02 Einflussfaktoren für die Gestaltung der globalen HR-Organisation bis 2035	4
03 Struktur- und Steuerungsprinzipien einer globalen HR-Organisation	10
04 Globale HR-Zentrale („HQ / Corporate HR“)	15
05 Regionale HR-Hubs	20
06 Länderorganisationen („Country HR“)	24
07 Lokale Standorte („Site HR“)	28
08 Archetypen globaler HR-Organisation	32
09 Szenarien 2026–2035	38
10 Blueprint & Handlungsempfehlungen	44
11 Literaturverzeichnis	49
12 Wir über uns	53

10-1 Entscheidungsbaum HQ-Region-Land-Standort

10 | Blueprint & Handlungsempfehlungen

Die Verteilung von Aufgaben zwischen globaler Zentrale, Regionen, Ländern und Standorten ist das Kernstück einer zukunftsfähigen HR-Organisation. Unternehmen benötigen einen klaren Entscheidungsbaum, der für jede HR-Aufgabe nachvollziehbar macht, wo sie am besten verankert ist.

Regulatorische Bindung prüfen

Aufgaben mit zwingendem Bezug zu nationalem Arbeitsrecht, Mitbestimmung oder lokalen Behörden gehören auf die Landesebene.
Beispiele: Tarifverhandlungen, Betriebsratsvereinbarungen.

Globale Konsistenz bewerten

Prozesse, die Vergleichbarkeit, Skalierung oder einheitliche Standards erfordern, sind Sache der Zentrale. Beispiele: globale Jobarchitektur, Skill-Taxonomien, Vergütungsphilosophie.

Skaleneffekte identifizieren

Aufgaben, die durch Bündelung kostengünstiger und effizienter erledigt werden können, sollten in Hubs angesiedelt werden. Beispiele: Payroll-Services, Learning-Administration.

Business-Nähe berücksichtigen

Tätigkeiten, die unmittelbaren Kontakt zu Führungskräften oder Mitarbeitern erfordern, verbleiben in den Ländern oder an den Standorten. Beispiele: Konfliktmanagement, Coaching.

Kompetenzfokus (Diagonalisierung)

Bestimmte Leitfunktionen werden dort platziert, wo die größte Fachkompetenz verfügbar ist – unabhängig vom HQ. Beispiele: People Analytics in Bangalore, Compensation in Zürich.

10-3 Hub-Scorecard

10 | Blueprint & Handlungsempfehlungen

Die Entscheidung für oder gegen einen Standort als HR-Hub darf bis 2035 nicht mehr allein auf Kostenkalkulationen beruhen. Angesichts geopolitischer Unsicherheiten braucht es ein systematisches Bewertungsinstrument: die Hub-Scorecard.

25%

Kosten

Personalkosten, Infrastruktur, Steuern,
Automatisierungspotenzial

20%

Talent

Größe und Qualität lokaler Talentpools,
HR-Experten, IT-Spezialisten

20%

Regulierung

Arbeitsrechtliche Stabilität,
Datenlokalisierung, Rechtssicherheit

15%

Geopolitisches Risiko

Politische Stabilität, Korruptionsindex,
Sanktionsrisiken

10%

Technologie

Cloud-Verfügbarkeit, Cybersecurity,
Innovationsumfeld

10%

Kulturelle Anschlussfähigkeit

Sprachkompetenzen, Zeitzone-
Kompatibilität, Akzeptanz

Jeder Standort wird anhand dieser Dimensionen mit einem Scoring-Modell bewertet (Skala 1–5). Das Ergebnis liefert eine Gesamtpunktzahl und ein differenziertes Profil. Die Gewichtung der Dimensionen variiert je nach Unternehmensstrategie – ein Technologieunternehmen legt andere Schwerpunkte als ein Industrieproduzent.

10-4 Country-Playbooks

10 | Blueprint & Handlungsempfehlungen

Bis 2035 wird die Steuerung nationaler HR-Einheiten so komplex, dass globale Vorgaben allein nicht ausreichen. Um diese Vielfalt systematisch zu managen, benötigen Unternehmen Country-Playbooks: standardisierte Handbücher mit Mindestanforderungen und lokalen Besonderheiten.



Regulatorische Grundlagen

Arbeitsgesetze, Mitbestimmung, Tarifverträge, Datenschutz- und Datenlokalisierungsanforderungen, Meldepflichten an Behörden



Mindeststandards und Policies

Globale HR-Kernstandards für Vergütung, Skill-Frameworks, Diversity sowie lokale Overlays, die verpflichtend umzusetzen sind



Rollen und Zuständigkeiten

Abgrenzung Country HR vs. Hub vs. Site HR, Eskalationswege bei Konflikten oder Compliance-Verstößen



Talent- und Arbeitsmarktbesonderheiten

Verfügbarkeit von Fachkräften, Migrationstrends, Mobilitätsanforderungen, Bildungs- und Qualifikationsstandards



Best Practices und Fallbeispiele

Erfolgreiche lokale Initiativen, Umgang mit Gewerkschaften, Lessons Learned aus Krisen oder Projekten

Large Markets

Umfassende Handbücher mit tiefgehenden Vorgaben für Mitbestimmung, Arbeitsrecht und Talentstrategie

Medium Markets

Standardisierte Vorlagen mit Fokus auf Compliance und Schnittstellenmanagement

Small Markets

Cluster-Playbooks, die mehrere Länder zusammenfassen und minimale Anforderungen definieren

10-5 KPI-Pack

10 | Blueprint & Handlungsempfehlungen

★★★★★ 100%

Pay Equity Score

Der „Gender Pay Gap“ muss bis 2035 nicht nur aufgrund strengerer EU-Vorgaben vollständig transparent und idealerweise geschlossen sein, sondern wird global als Symbol für Fairness und gleichberechtigte Chancen gemessen. Ziel ist eine Abweichung von unter 1%.

★★★★★ 90%

Employee Engagement Score

Ein global einheitlich gemessener Engagement Score, basierend auf regelmäßigen Pulsbefragungen und KI-gestützter Sentiment-Analyse. Ziel ist ein Durchschnittswert von über 90% positiver Mitarbeiterbindung und -zufriedenheit.

★★★★★ 85%

Skill Velocity Index

Dieser KPI misst die Geschwindigkeit, mit der die Belegschaft neue, strategisch wichtige Kompetenzen aufbaut und anwendet. Er reflektiert die Agilität des Unternehmens und die Effektivität von Learning & Development-Programmen. Angestrebt wird, 85% der relevanten Skill-Lücken innerhalb eines Jahres zu schließen.

★★★★★ 80%

HR Automation Rate

Dieser KPI quantifiziert den Anteil der HR-Prozesse, die vollständig automatisiert ablaufen, von der Recruiting-Administration bis zur Gehaltsabrechnung. Eine Rate von 80% oder höher ist entscheidend für Effizienz und die strategische Neuausrichtung von HR-Ressourcen.

★★★★★ 70%

Internal Mobility Rate

Der Anteil interner Besetzungen von Schlüsselpositionen sowie die internationale Mobilität werden als Indikatoren für Talententwicklung und Bindung erfasst. Eine Rate von über 70% interner Besetzungen zeigt eine gesunde Talentpipeline.

★★★★★ 75%

Diversity & Inclusion Index

Eine globale Messung von Geschlechter-, Alters-, Kultur- und weiteren Diversitätsdimensionen auf allen Hierarchieebenen. Der Index berücksichtigt auch die Inklusivität der Unternehmenskultur, mit einem Ziel von mindestens 75% positiver Wahrnehmung durch die Belegschaft.

Global HR Dashboard

Das Global Dashboard bietet eine konsolidierte, hochrangige Sicht auf alle kritischen HR-KPIs für Vorstand, Aufsichtsrat und Investoren. Es ermöglicht strategische Entscheidungen auf höchster Ebene und integriert HR-Performance direkt in die Unternehmenssteuerung.

Lokale HR-Dashboards

Detaillierte Dashboards für Länder und Standorte ergänzen die globale Sicht, indem sie spezifische regulatorische Anforderungen und lokale Besonderheiten abbilden. Sie unterstützen die regionale HR-Führung bei operativen Entscheidungen und der Einhaltung lokaler Gesetze.

ESG-Reporting-Integration

HR-KPIs sind bis 2035 ein fester und verpflichtender Bestandteil der ESG-Berichterstattung für Investoren und Regulierungsbehörden. Sie belegen das Engagement des Unternehmens in sozialen und Governance-Bereichen und beeinflussen die Unternehmensbewertung direkt.

INHALT

01	Einleitung: Warum ein neues globales HR-Design notwendig ist	2
02	Einflussfaktoren für die Gestaltung der globalen HR-Organisation bis 2035	4
03	Struktur- und Steuerungsprinzipien einer globalen HR-Organisation	10
04	Globale HR-Zentrale („HQ / Corporate HR“)	15
05	Regionale HR-Hubs	20
06	Länderorganisationen („Country HR“)	24
07	Lokale Standorte („Site HR“)	28
08	Archetypen globaler HR-Organisation	32
09	Szenarien 2026–2035	38
10	Blueprint & Handlungsempfehlungen	44
11 	Literaturverzeichnis	49
12	Wir über uns	53

Literaturverzeichnis (1/3)

Aydin, O., Karaarslan, E. & Narin, N.G. (2024) 'Artificial Intelligence, VR, AR and Metaverse Technologies for Human Resources Management', *arXiv preprint* 2406.15383. Available at: <https://arxiv.org/abs/2406.15383>. [arXiv](#)

BCG (2025) *AI at Work 2025: Momentum Builds, but Gaps Remain*. Boston Consulting Group. Available at: <https://www.bcg.com/publications/2025/ai-at-work-momentum-builds-but-gaps-remain>. [bcg.com](#)

BCG (2025) *Introducing the Top Ten Global Talent Hubs*. Boston Consulting Group. Available at: <https://www.bcg.com/publications/2025/introducing-the-top-ten-global-talent-hubs>. [bcg.com](#)

BCG (2025) *Top Talent Tracker Q2/2025*. Boston Consulting Group (PDF). Available at: <https://web-assets.bcg.com/b7/0a/93fe4edf4e3fa609254ebabfb54f/top-talent-tracker-2025-june-2025.pdf>. [web-assets.bcg.com](#)

Chui, M., Mayer, L., Yee, L. & Roberts, R. (2025) *Superagency in the workplace: Empowering people to unlock AI's full potential*. McKinsey & Company. Available at: <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/superagency-in-the-workplace-empowering-people-to-unlock-ais-full-potential-at-work>. [McKinsey & Company](#)

Deloitte (2024) *2025 Global Human Capital Trends*. Deloitte Insights. Available at: <https://www.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/human-capital-trends.html>. [Deloitte](#)

Durth, S., Gandhi, N., Komm, A. & Pollner, F. (2022) *HR's new operating model*. McKinsey & Company. Available at: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/hrs-new-operating-model>. [McKinsey & Company](#)

European Commission (2023) *Directive (EU) 2023/970 to strengthen the application of the principle of equal pay ... through pay transparency and enforcement mechanisms*, *Official Journal of the EU* (OJ L132, 17.5.2023). Available at: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2023/970/oj/eng>. [EUR-Lex](#)

European Parliament & Council (2024) *Regulation (EU) 2024/1689 laying down harmonised rules on Artificial Intelligence (AI Act)*, *Official Journal of the EU* (published 12.7.2024). Available at: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2024/1689/oj/eng>. [EUR-Lex](#)

Forrester (McQuivey, J.L.) (2024) 'Predictions 2025: Will You Stall Or Soar By Embracing The Future Of Work?', *Forrester Blog*. Available at: <https://www.forrester.com/blogs/predictions-2025-future-of-work-employee-experience/>. [Forrester](#)

Forrester (2025) 'Human Capital Management Solutions: The Hottest Trends And Business Impact', *Forrester Blog*. Available at: <https://www.forrester.com/blogs/human-capital-management-solutions-hottest-trends-and-business-impact/>. [Forrester](#)

Gartner (2024) *Top HR Focus Areas for 2025*. Gartner Articles. Available at: <https://www.gartner.com/en/articles/top-hr-focus-areas-for-2025>. [Gartner](#)

Gartner (2024) *Top 5 HR Trends and Priorities That Matter Most in 2025*. Gartner Trends. Available at: <https://www.gartner.com/en/human-resources/trends/top-priorities-for-hr-leaders>. [Gartner+1](#)

Literaturverzeichnis (2/3)

Gartner (2025) *Future of HR: Clear the Hurdles, Reap the Benefits*. Gartner Articles. Available at: <https://www.gartner.com/en/articles/future-of-hr>. **Gartner**

Gartner (2025) *Future of Work Trends 2025: Strategic Insights for CHROs*. Gartner Articles. Available at: <https://www.gartner.com/en/articles/future-of-work-trends>. **Gartner**

Gartner (2025) *Leadership Vision for 2025: Chief HR Officer (CHRO)*. Gartner Trends. Available at: <https://www.gartner.com/en/human-resources/trends/leadership-vision-chief-hr-officer>. **Gartner**

Gartner (2025) *2025 HR Investments & Budget Insights for CHROs*. Gartner Trends. Available at: <https://www.gartner.com/en/human-resources/trends/budget-and-investment-trends>. **Gartner**

Gartner (2025) *Using Shared Services to Drive the HR Operating Model of the Future*. Gartner Trends. Available at: <https://www.gartner.com/en/human-resources/trends/using-shared-services-to-drive-the-hr-operating-model-of-the-future>. **Gartner**

Kirchherr, J. & Bérubé, V. (2025) *HR Monitor 2025*. McKinsey & Company. Available at: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/hr-monitor-2025>. **McKinsey & Company**

KPMG (2025) *The future of HR: From flux to flow*. KPMG. Available at: <https://kpmg.com/xx/en/our-insights/workforce/the-future-of-hr-from-flux-to-flow.html>. **KPMG**

Légrádi, Á., Mahadevan, D., Salo, O. & Welchman, T. (2025) *How to get your operating model transformation back on track*. McKinsey & Company. Available at: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/how-to-get-your-operating-model-transformation-back-on-track>. **McKinsey & Company**

McKinsey & Company (2023) *The State of Organizations 2023*. Report + PDF. Available at: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-state-of-organizations-2023> and PDF: <https://www.mckinsey.com/~/media/mckinsey/business%20functions/people%20and%20organizational%20performance/our%20insights/the%20state%20of%20organizations%202023/the-state-of-organizations-2023.pdf>. **McKinsey & Company+1**

McKinsey & Company (2024) 'Gen AI's next inflection point: From employee experimentation to organizational transformation'. Available at: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/gen-ais-next-inflection-point-from-employee-experimentation-to-organizational-transformation>. **McKinsey & Company**

McKinsey & Company (2025) *A new operating model for people management: More personal, more tech, more human*. Available at: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/a-new-operating-model-for-people-management-more-personal-more-tech-more-human>. **McKinsey & Company**

McKinsey & Company (2025) *The State of AI 2025: How organizations are rewiring to capture value*. McKinsey Global Survey (PDF). Available at: https://www.mckinsey.com/~/media/mckinsey/business%20functions/quantumblack/our%20insights/the%20state%20of%20ai/2025/the-state-of-ai-how-organizations-are-rewiring-to-capture-value_final.pdf. **McKinsey & Company**

Literaturverzeichnis (3/3)

McKinsey & Company (2025) 'A new operating model for a new world'. Available at: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/a-new-operating-model-for-a-new-world>. McKinsey & Company

Mercer (2024) *What the EU AI Act means for HR*. Mercer Insights. Available at: <https://www.mercer.com/insights/people-strategy/future-of-work/what-the-eu-ai-act-means-for-hr/>. Mercer

OECD (2024) *OECD Employment Outlook 2024*. OECD Publishing (Report + Web summary). Available at: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-employment-outlook-2024_ac8b3538-en.html. OECD

OECD (n. d.) *Indicators of Employment Protection (EPL)*. Dataset/Methodology page. Available at: <https://www.oecd.org/en/data/datasets/oecd-indicators-of-employment-protection.html>. OECD

Qin, C. et al. (2023) 'A Comprehensive Survey of Artificial Intelligence Techniques for Talent Analytics', *arXiv preprint* 2307.03195. Available at: <https://arxiv.org/abs/2307.03195>. arXiv

World Bank (2024) *Worldwide Governance Indicators (WGI) – methodology & data portal*. Available at: <https://www.worldbank.org/en/publication/worldwide-governance-indicators>. Weltbank

World Bank (2024) *WGI 2024 Update: Changes in Underlying Source Data* (PDF). Available at: <https://www.worldbank.org/content/dam/sites/govindicators/doc/wgisourcedatarevisions.pdf>. Weltbank

ILO (2024) *World Employment and Social Outlook: Trends 2024*. International Labour Organization. Available at: <https://www.ilo.org/publications/flagship-reports/world-employment-and-social-outlook-trends-2024>. International Labour Organization

'**How is the CHRO role changing?**' (2023) McKinsey Explainers. Available at: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-explainers/how-is-the-chro-role-changing>.

INHALT

01 Einleitung: Warum ein neues globales HR-Design notwendig ist	2
02 Einflussfaktoren für die Gestaltung der globalen HR-Organisation bis 2035	4
03 Struktur- und Steuerungsprinzipien einer globalen HR-Organisation	10
04 Globale HR-Zentrale („HQ / Corporate HR“)	15
05 Regionale HR-Hubs	20
06 Länderorganisationen („Country HR“)	24
07 Lokale Standorte („Site HR“)	28
08 Archetypen globaler HR-Organisation	32
09 Szenarien 2026–2035	38
10 Blueprint & Handlungsempfehlungen	44
11 Literaturverzeichnis	49
12 Wir über uns	53

Zwei starke Marken aus einer Hand

Überblick: Innovative Beratungsleistungen & Digitale Lösungen

CHANGE LEADERS
Innovative Consulting & Digital Solutions

BAUMGARTNER PARTNER
performance management worldwide

CHANGE LEADERS
Innovative Consulting & Digital Solutions

STRATEGY

- Business Model Innovation
- Strategic Workforce Planning
- Corporate Culture & Leitbildprozesse
- People Strategy Design
- Strategisches Kompetenz- & Skill-Management
- Skill-basierter Talent Opportunity Marktplatz
- Strategisches HR- und L&D-Audit
- Agile Steuerung (z.B. OKR)

ORGANIZATION

- Future of Work
- Job Architecture Design
- Skills-based Organization
- Optimierung der Führungsspannen
- HR Operating Model & Transformation
- HR-Prozessoptimierung
- Organisational Experience Assessment
- Post Merger Integration der HR-Organisation

JOB GRADING & PAY

- Job Analysis and Job Grading
- Base Pay Design
- Variable Pay Design (STI and LTI)
- Top Executive Remuneration
- Performance Management Process Design

PEOPLE

- KI-basiertes Skill Management
- Career Architecture Design
- Succession Planning
- Corporate Learning Bedarfsanalyse
- Corporate Learning Strategie Audit & Design
- Leadership Assessment & Development
- Transformation & Change Consulting

DIGITAL SOLUTIONS

- Integrierte Tools zur Strategieentwicklung
- Digitale Tools für Zielemanagement und Projektmanagement
- KI-basierte Lösung für Job Architecture Design
- Digitale Talent Solutions (Job & Skill Profiling, Virtual Career Coach, Talent Marketplace, Job Posting, Recruiting)

Klar im Fokus: Kompetenz- & Skill-Management

Wir unterstützen die Strategische Personalplanung bis hin zur Entwicklung von Talent-Marktplätzen.

STRATEGISCH

Sicherung und Entwicklung der zukünftig erfolgskritischen **Kernkompetenzen und organisationalen Fähigkeiten des Unternehmens** und seiner Teilbereiche.



TAKTISCH/OPERATIV

Deckung kurz- und mittelfristiger, ggf. auch zeitlich begrenzter Skill-Bedarfe, z.B. bei notwendigen Ressourcenverschiebungen. Gleichzeitig Angebot attraktiver Job Rotation und Entwicklungsmöglichkeiten.

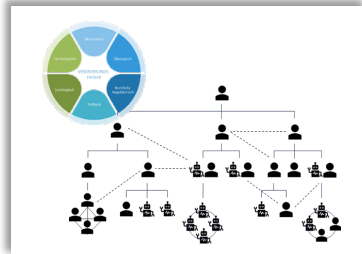
STRATEGISCH

Sicherung und Entwicklung der zukünftigen **Beschäftigungsfähigkeit und Lernagilität der Mitarbeiter.**



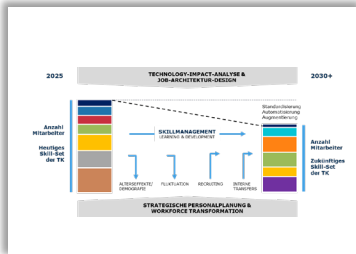
Ganzheitliches Vorgehensmodell für das Skillmanagement

ANALYSE VON TRENDS UND VERÄNDERUNGSTREIBERN/ TECHNOLOGY-IMPACT-ANALYSE



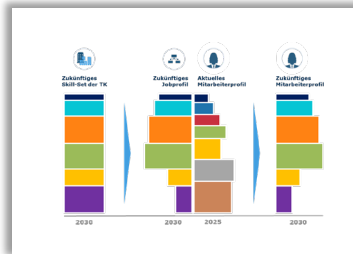
- Bestimmung der heutigen Kernkompetenzen des Unternehmens und der Branche
- Analyse externer Trends und Veränderungstreiber hinsichtlich ihrer Auswirkungen auf das eigene Geschäftsmodell
- Analyse der künftigen Skillbedarfe und Auswirkungen auf die Jobstrukturen in den Fachbereichen

KOMPETENZ-GAP-ANALYSE AUF UNTERNEHMENS-/FACH- BEREICHSEBENE



- Identifizierung künftiger Kompetenzlücken
- Berücksichtigung von Alterseffekten, Fluktuation, Recruiting und internen Transfers
- Identifizierung relevanter Handlungsfelder
- Identifizierung konkreter Entwicklungsfelder auf Fachbereichs-/Job-Family-Ebene

SKILL-GAP-ANALYSE AUF JOB- UND MITARBEITER-EBENE



- Beschreibung erforderlicher, konkreter Hard und Soft Skills für einen konkreten Job (Job-Soll-Profil)
- Beschreibung vorhandener, konkreter Hard und Soft Skills (Mitarbeiter-Ist-Profil)
- Matching der Skills aus Job- und Mitarbeiter-Profilen
- Ableitung und Konkretisierung von Handlungsfeldern

MASSNAHMEN AUF JOB- UND MITARBEITEREBENE



- Festlegung/Anpassung des Angebotsportfolios seitens HR/Personalentwicklung
- Transparente Kommunikation der Angebote auf einer Plattform z.B. mit virtuellem Karrierecoach
- Ableitung konkreter Maßnahmen auf Jobebene
- Ableitung konkreter Entwicklungsmaßnahmen auf Mitarbeiter-Ebene

Wir verknüpfen Technology-Impact-Analysen mit der skillbasierten Strategischen Organisations- und Personalplanung



Technologische Entwicklung

Welche **technologischen Entwicklungen** kommen auf die Unternehmen in der nächsten Dekade zu?



Automatisierte Jobs

Welche **Jobs** werden in den Fachbereichen **automatisiert** und in Zukunft wegfallen?



Veränderte Jobs

Welche **Jobs** werden sich in den Fachbereichen in Zukunft aufgrund der Digitalisierung **verändern**?



Neue Jobs

Welche **Jobs** werden in den Fachbereichen in Zukunft völlig **neu entstehen**?



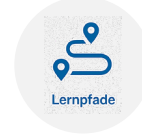
Skills

Welche Auswirkungen werden die technologischen Entwicklungen auf die **künftigen Skillbedarfe** der Fachbereiche haben?



Job Profile

Wie werden sich die konkreten **Aufgabenprofile, Qualifikations- und Skillanforderungen** in den Fachbereichen verändern?



Lernpfade

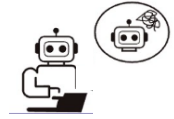
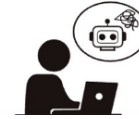
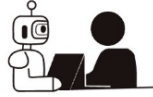
Welche **Lernpfade** bieten sich für die Entwicklung der zukünftigen Jobs an?



Skill-Wörterbuch

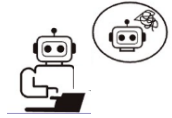
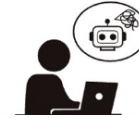
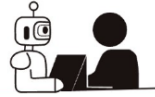
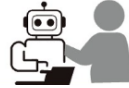
Wie lassen sich die künftig erforderlichen **Skills beschreiben**, welche Skill-Level, Beispiele und verwandte Bereiche gibt es?

Wir auditieren und transformieren HR-Organisationen



Team-Dynamik	KI treibt die Aufgabenerledigung. Die KI übernimmt die Hauptverantwortung für die Ausführung mit keiner oder nur minimaler menschlicher Aufsicht.		Gleichberechtigte Partnerschaft. Mensch und KI arbeiten während der gesamten Aufgabe eng zusammen.	Mensch treibt die Aufgabenerledigung. Der Mensch trägt die Hauptverantwortung; die KI unterstützt in unterschiedlichem Ausmaß.		KI wird zum „Co-Creator“ KI agiert nicht nur unterstützend, sondern gestaltet eigenständig neue Produkte, Prozesse und Geschäftsmodelle.
Erforderliche menschliche Beteiligung	KI erledigt die Aufgabe vollständig alleine – ohne menschliches Zutun.	KI benötigt an wenigen Schlüsselpunkten menschliche Eingaben, um die Leistung zu verbessern.	Mensch und KI arbeiten zusammen, um besser zu sein als jeweils alleine.	Die KI benötigt menschliche Eingaben, um die Aufgabe erfolgreich abzuschließen.	Die Aufgabenerledigung hängt vollständig von menschlichem Zutun ab.	Menschen werden eher als „Aufseher, Validatoren und Strategen“ benötigt, um regulatorische, ethische und unternehmerische Rahmenbedingungen zu setzen.
Rolle der KI	Automatisierung – KI ersetzt menschliche Fähigkeiten.		Augmentierung – KI erweitert menschliche Fähigkeiten.			Generative und adaptive KI
Beispiel-aufgaben	<ul style="list-style-type: none"> Vertragserstellung aus Vorlagen, Onboarding-Dokumente, Zugangs-/Austrittslisten Zeiterfassung/Abwesenheiten, Reisekosten & Spesenprüfung, Stammdatenpflege (HRIS) – Dunkelverarbeitung Stellenausschreibungen posten, CV-Parsing, Terminierung von Interviews, Ticket-Routing im HR-Servicecenter 	<ul style="list-style-type: none"> Vorschläge für Stellenbewertungen/Job-Level (Abgleich zur Jobarchitektur) Vorbereitete Gehaltsbänder & Angebotsentwürfe gem. interner Pay-Policy und EU-Entgelttransparenz-Vorgaben Skill-Inferenz aus Projekthistorien; Vorschläge für Lernmodule und interne Mobilität 	<ul style="list-style-type: none"> Workforce-Planning: KI simuliert Headcount/Schichtmodelle, HR & Werke planen mit BR-konformen Szenarien Umstrukturierungen/PMI: KI modelliert Sozialplan-Optionen, HR/Legal/BR bewerten Rechts- & Umsetzungsrisiken Nachfolgeplanung: KI erstellt Pipeline-Szenarien, HR/ Business entscheiden unter Governance-Vorgaben 	<ul style="list-style-type: none"> Strategische Personalbedarfs- und Qualifikationsanalysen (Skill-Gaps, Build-Buy-Borrow-Automate) Szenario-basierte Vergütungs- & Budgetplanung (Kosten, Marktdaten, Equal-Pay-Analysen) Wirkungsanalyse von L&D-Programmen (Utility-Analysen, kausale Inferenz, ROI) 	<ul style="list-style-type: none"> Tarif-/Betriebsvereinbarungen verhandeln; Einigungsstelle, Sozialpartnerschaft Heikle Arbeitsrechtsfälle, Compliance-Untersuchungen, Ethik-Entscheidungen Executive-Comp & Organisationsdesign mit Vorstand/Aufsichtsrat Kultur, Führung, Kommunikation in Sondersituationen (Krise, Standortschließung) 	<ul style="list-style-type: none"> Dynamische Jobarchitektur & Skill-Graph: KI lernt aus Markt/Projekt-Daten, schlägt Rollenprofile & Karrierepfade vor Schichtplanung in Echtzeit: adaptive Optimierung nach Auftragsengang, Qualifikation, Ergonomie & Safety Personalgewinnung: KI erzeugt kanal-/ziel-gruppenspezifische Sourcing-Kampagnen, testet Varianten, lernt kausal

Wir unterstützen auch die Transformation anderer Fachbereiche



Team-Dynamik	KI treibt die Aufgabenerledigung. Die KI übernimmt die Hauptverantwortung für die Ausführung mit keiner oder nur minimaler menschlicher Aufsicht.		Gleichberechtigte Partnerschaft. Mensch und KI arbeiten während der gesamten Aufgabe eng zusammen.		Mensch treibt die Aufgabenerledigung. Der Mensch trägt die Hauptverantwortung; die KI unterstützt in unterschiedlichem Ausmaß.		KI wird zum „Co-Creator“ KI agiert nicht nur unterstützend, sondern gestaltet eigenständig neue Produkte, Prozesse und Geschäftsmodelle.
Erforderliche menschliche Beteiligung	KI erledigt die Aufgabe vollständig alleine – ohne menschliches Zutun.	KI benötigt an wenigen Schlüsselpunkten menschliche Eingaben, um die Leistung zu verbessern.	Mensch und KI arbeiten zusammen, um besser zu sein als jeweils alleine.	Die KI benötigt menschliche Eingaben, um die Aufgabe erfolgreich abzuschließen.	Die Aufgabenerledigung hängt vollständig von menschlichem Zutun ab.	Menschen werden eher als „Aufseher, Validatoren und Strategen“ benötigt, um regulatorische, ethische und unternehmerische Rahmenbedingungen zu setzen.	
Rolle der KI	Automatisierung – KI ersetzt menschliche Fähigkeiten.		Augmentierung – KI erweitert menschliche Fähigkeiten.				Generative und adaptive KI
Beispiel-aufgaben	<ul style="list-style-type: none"> • Automatisierte Rechnungsprüfung & Zahlungsfreigabe (Finance) • Dokumentenklassifikation & Archivierung (Legal) • Netzwerk- & System-Monitoring (IT) • Standard-Reporting für KPIs (Controlling) • Zutrittskontrolle & Badge-System (Facility) 	<ul style="list-style-type: none"> • Erstellung von Vertrags- oder Angebotsentwürfen mit Freigabe (Legal/Sales) • Übersetzungen von Marketingmaterialien (Marketing) • Forecast-Berechnungen mit finaler Abnahme (Supply Chain) • Recruiting-Screenings mit HR-Review • Audit-Checklisten mit menschlicher Freigabe 	<ul style="list-style-type: none"> • Produktionsplanung mit KI-Vorschlägen + Schichtleiterentscheid (Operations) • Kampagnenoptimierung mit KI-Datenanalyse + Marketing • HR-Skill-Matching + Führungskräfteentscheidung • IT-Change Requests + KI-basierte Risikoanalyse • Kundenservice-Chats, Übergabe kritischer Fälle an Mitarbeitende 	<ul style="list-style-type: none"> • Komplexe Risikoanalysen im Finanzwesen mit Input durch Experten (Finance) • Simulationsmodelle für Supply Chain mit Fachparametern • Pricing-Strategien mit Marktinputs (Sales/Marketing) • Regulatorische HR-Politiken mit Legal-Input • Nachhaltigkeitsberichte mit ESG-Spezialisten 	<ul style="list-style-type: none"> • Vertragsverhandlungen & Eskalationen (Legal/ Procurement) • Change-Management & Transformation (HR/Org) • Krisenmanagement bei Lieferausfällen (Supply Chain) • Kundenbeziehungsmanagement bei Key Accounts (Sales) • Strategische Technologieentscheidungen (IT/Board) 	<ul style="list-style-type: none"> • Entwicklung neuer Geschäftsmodelle & Services (Corporate Strategy) • Innovationsworkshops mit KI-generierten Hypothesen • Zukunftsszenarien für Märkte & Produkte (Strategy/Finance) • Automatisierte Erstellung von Wissenslandkarten (KM/IT) • Co-Creation von Marketingkampagnen (Marketing + GenAI) 	

Unser Angebot für Fachbereiche



”

*Wir entscheiden jetzt,
welche Kompetenzen
unser Bereich morgen
braucht.*

Fachbereiche erhalten eine Entscheidungsgrundlage zur strategischen Weiterentwicklung ihrer Rollen, Prozesse und Kompetenzanforderungen.

Auf Basis der vorliegenden Analysen ermöglichen wir:

- eine **differenzierte Technologiefolgenabschätzung** für den jeweiligen Bereich
- ein konkretes **Zielbild zukünftiger Rollenprofile**
- **Skill-Cluster** mit Relevanzbewertung und Entwicklungsbedarf
- **bereichsspezifische Lernpfade** zur gezielten Qualifizierung der Mitarbeiter
- **Unterstützung** bei der **Operationalisierung** in Form von **Aufgaben- und Skillprofilen**

Wir liefern mit unserer Analyse Beispiele und keine fertigen Konzepte. Mit unseren Impulsen regen wir den Fachbereich an, sich zukunftssicher aufzustellen, Personalentwicklung zielgerichtet zu gestalten und strukturell an der Gesamtstrategie der Organisation anzudocken.

Unser Angebot für den HR-Bereich



”

Skillbasierte Planung wird zur Voraussetzung strategischer Personalarbeit.

HR erhält einen strategischen Rahmen für skillbasierte Personalplanung und Organisationsentwicklung. Unser Angebot umfasst:

- eine **bereichsübergreifende Skill- und Rollenlandkarte** als Ausgangspunkt für Workforce Planning
- eine **strukturierte Methodik zur Gap-Analyse** (heute vs. Zielbild 2035*)
- **Unterstützung** bei der **Entwicklung** einer zukunftsfähigen **Rollen- und Karrierearchitektur**
- **Anknüpfungspunkte** zu Talent-Marktplätzen, Recruiting, Performance- und Vergütungsmodellen
- **Vorlagen und Konzepte** zur **Integration** in bestehende **HR-Prozesse und -Systeme**

Ziel ist es, HR als aktiven Treiber der Transformation zu positionieren – datenbasiert, anschlussfähig und unternehmensweit wirksam.

Unser Angebot für den L&D-Bereich



”

Lernen wirkt nur, wenn es bedarfsorientiert auf zukünftige Skills ausgerichtet ist.

Learning & Development unterstützen wir beim **Aufbau zielgerichteter, skalierbarer Lernarchitekturen**. Wir liefern:

- **Lernpfade** je Fachbereich und für bereichsübergreifende **Schlüsselkompetenzen**
- ein **strukturiertes Skill-Wörterbuch** zur inhaltlichen Ausgestaltung von Lernzielen
- Orientierung über **Entwicklungsschritte pro Skill**
- **Vorschläge** für passende **Lernformate** (digital, hybrid, on-the-job)
- **Ableitungen** für individuelle **Entwicklungsgespräche, Curricula** und **Zertifizierungslogiken**

Damit wird L&D in die Lage versetzt, vom Bildungsanbieter zum strategischen Kompetenzarchitekten zu werden – passgenau zur Transformation der Organisation.

CHANGELEADERS KONTAKTE

changeleaders gmbh
www.changeleaders.de

Ansprechpartner

Nicole Fabig-Grychtol
nicole.fabig-grychtol@changeleaders.de

Ralf H. Kleb
ralf.kleb@changeleaders.de

Dr. Martin Möhrle
martin.moehrle@changeleaders.de

Disclaimer

This document is provided for general information purposes only. The document was partially created with assistance from AI tools, specifically ChatGPT (by OpenAI) and GAMMA. While all content has been reviewed carefully, neither the authors nor the providers of these AI tools make any representation or warranty regarding the accuracy, completeness, or timeliness of the information provided. No liability is accepted for any damages arising directly or indirectly from the use of the information contained herein. Your use of any of the information is at your own risk, and you should not use the document without first seeking professional and/or legal advice. The provision of this document (and the document itself) does not constitute legal advice or opinions of any kind, or any advertising or solicitation. No lawyer-client, advisory, fiduciary or other relationship is created between Baumgartner/changeleaders and any person accessing or otherwise using any of the information. Baumgartner/changeleaders (and any of their respective directors, officers, agents, contractors, interns, suppliers and employees) will not be liable for any damages, losses or causes of action of any nature arising from any use of any of the documents or the provision of these documents.

© changeleaders 2025

