

# HR-Transformation im Spannungsfeld von Effizienz und Effektivität

AUTOR: Markus Hedrich (O&P Consult GmbH)

Seit den 60er Jahren des letzten Jahrhunderts gibt es in den Wirtschaftswissenschaften die klare Erkenntnis, dass die Struktur eines Unternehmens stets seiner Strategie folgen soll.<sup>1</sup> Danach ist die Struktur kein Selbstzweck, sondern Mittel zum Zweck, nämlich die bestmögliche Erreichung der strategischen Ziele zu gewährleisten. Die Struktur einer Organisation hat dabei die Aufgabe, die Komplexität des wirtschaftlichen Handelns so zu reduzieren, dass die Mitarbeitenden auf Basis ihrer Kompetenzen in der Lage sind, die dazu erforderlichen Aufgaben bestmöglich zu erledigen. Die Herausforderung besteht nun darin, eine Struktur zu entwickeln, die einerseits adäquat ist zur Bewältigung der tatsächlich erforderlichen Komplexität, die sich aus unternehmensinternen und -externen Faktoren bestimmt, die andererseits aber durch die Mitarbeitenden auch noch bewältigt werden kann. Reduziert die Struktur die Komplexität zu sehr, dann simplifiziert sie und wird den Anforderungen nicht mehr gerecht. Reduziert die Struktur die Komplexität zu wenig, dann kann sie die Mitarbeitenden überfordern. In beiden Fällen wird das Unternehmen seine strategischen Ziele nicht optimal erreichen können.

Diese grundsätzlichen Überlegungen gelten für ganze Unternehmen sowie für ihre einzelnen Teile, also auch für die HR-Organisation. Diese sollte möglichst so strukturiert sein, dass sie unter dem Primat der Wirtschaftlichkeit (also möglichst effizient) den größtmöglichen Beitrag zur Erreichung der strategischen HR-

und Unternehmensziele (also möglichst effektiv) leisten kann. Diese doppelte Herausforderung macht es erforderlich, eine Reihe von Indikatoren zu berücksichtigen. Zum einen sind die unternehmensinternen und -externen Faktoren zu bestimmen, welche die tatsächliche Komplexität der Aufgaben determinieren. Darüber hinaus müssen die strategischen Zielsetzungen identifiziert werden, die es zu erreichen gilt, und die je nach unternehmerischer Ausrichtung gänzlich unterschiedlich sein können. Daraus leitet sich so eine für diese jeweilige Konstellation an Komplexität und Strategie erforderliche „ideale“ HR-Struktur ab.<sup>2</sup> Dies gilt in besonderem Maße für den Mittelstand, der ja hinsichtlich Unternehmensgröße, Internationalisierung, Produkt- und Dienstleistungsangebot etc. insgesamt viel heterogener ist, als etwa die multinationalen Großkonzerne. Aus dieser Heterogenität leiten sich ganz unterschiedliche Anforderungen an Komplexität und Strategien ab. Daher wird es gerade im Mittelstand zu einer großen Heterogenität auch bei der jeweils „idealen“ HR-Struktur kommen. Die einfache Übernahme vorgegebener HR-Modelle ist für diese Unternehmen keine geeignete Lösung. Vielmehr braucht es eine genaue Analyse der jeweiligen Situation und die Entwicklung des dazu passenden HR-Strukturmodells. Im Rahmen eines Transformationsprozesses der HR-Organisation wird diese von der bisherigen Struktur in die als „ideal identifizierte“ Struktur überführt. Dazu leistet der speziell für diese Fragestellung entwickelte Analyse- und Beratungsansatz von O&P Consult einen wichtigen Beitrag.

(1) Siehe auch: Chandler, A.D. Jr. (1939): The visible Hand: Managerial Revolution in American Business.

(2) Damit verbunden ist die Absage an ein einziges ideales HR-Modell, das es aus unserer Sicht nicht gibt. Vielmehr ist es dringend geboten, eine jeweils spezifische Betrachtung der Rahmenbedingungen anzustellen und passgenau die „ideale“ HR-Struktur zu identifizieren.

**Spezifika Mittelstand** + **HR-Business-Partner-Modell** = **O&P Modell**



**Abbildung 1:** Modernes Personalmanagement im Mittelstand: Mittelstand + HR-Business-Partner-Modell = O&P Modell

**Ausgangssituation**

Grundannahme des O&P Beratungsansatzes ist es, dass Organisationen seit einiger Zeit einem rasanten Wandel unterliegen. Dieser ergibt sich einmal durch Veränderungen im organisationalen Umfeld (externe Faktoren) wie der Globalisierung, Kostendruck, Fachkräftemangel, technologische Entwicklung, demographische Veränderung sowie einem Wertewandel (Stichwort: Generation Y). Dazu kommen interne Faktoren wie angebotene Produkte und Dienstleistungen, Servicegrade, Produktionstiefen etc., die es ebenfalls erfolgreich zu managen gilt. Aus internen und externen Faktoren leiten sich „gesamtorganisationale“ Herausforderungen ab, welche die Komplexität für die Arbeit von HR-Abteilungen determinieren. So ergibt sich die Frage, wie HR „aufgestellt“ sein muss, um optimal die Strategie der Gesamtorganisation zu unterstützen.

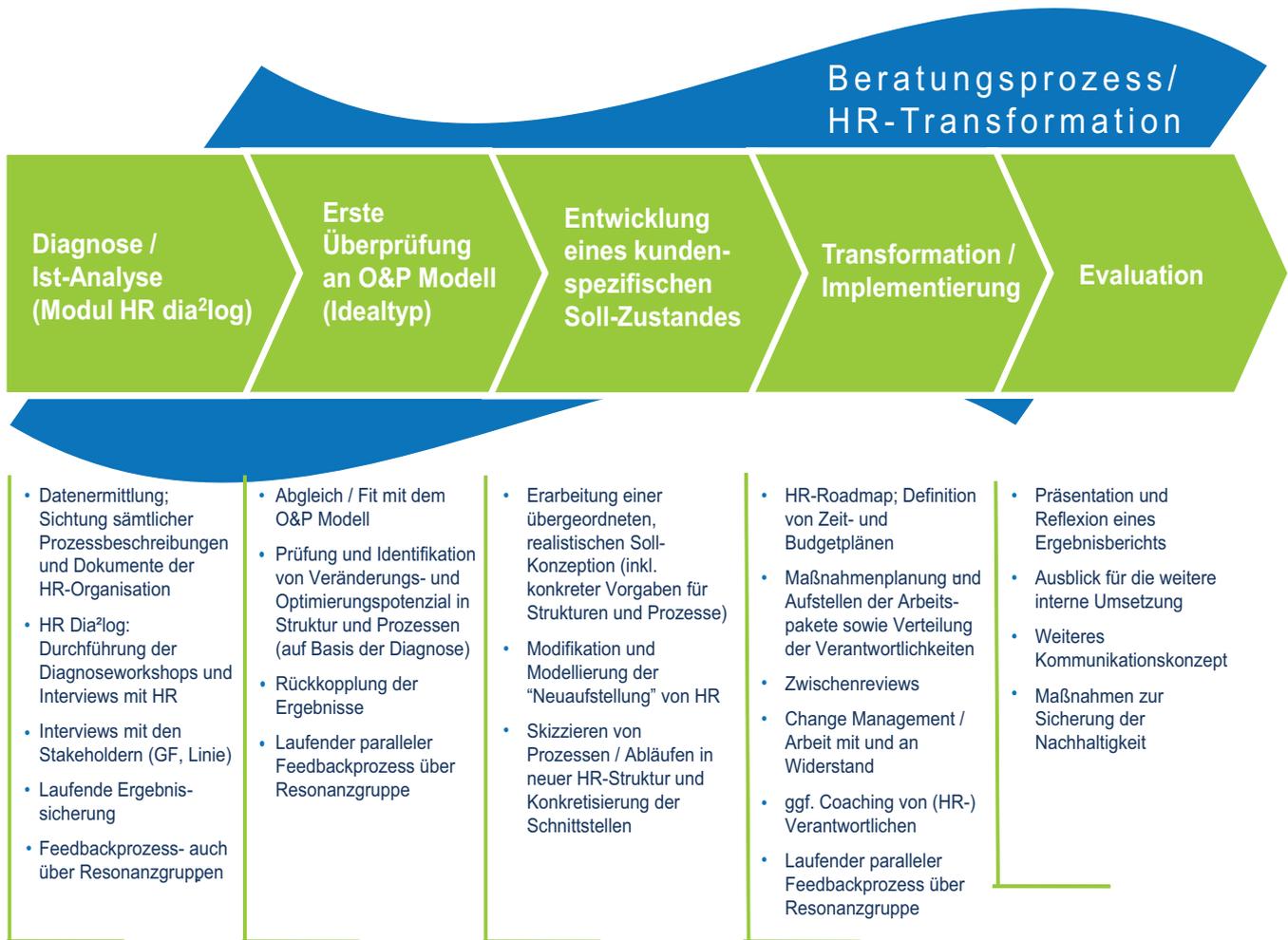
Wendet man nun den Blick direkt auf die HR-Abteilungen, fällt aktuell eine stärkere Fokussierung auf die Prozessoptimierung der Personalarbeit auf: Effizienz (Wirtschaftlichkeit) steht ganz oben auf der Agenda. Dies mag wichtig und wesentlich sein, greift aber zu kurz, weil es nicht nur darum gehen darf, Aufgaben schneller zu erledigen, sondern auch die Frage zu stellen ist, welche Aufgaben überhaupt in welcher Form von HR bei dem sich ständig verändernden Umfeld (intern und extern) zu erledigen sind (Effektivität). Zentral ist dabei immer die „optimale Aufstellung und Positionierung“ von HR. Was aber gilt es zu beachten, wenn man die Personalarbeit im Mittelstand strategischer ausrichten möchte? Was kann dabei von Großunternehmen tatsächlich gelernt bzw. übernommen werden? Wo braucht es demgegenüber spezifische Anpassungen für den Mittelstand?

**Inspiration durch das HR-Business-Partner-Modell im Mittelstand**

Unternehmen – vor allem Großunternehmen – haben in den letzten Jahren vieles in ihren HR-Organisationen verändert. Dies geschah meist auf der Grundlage des Business-Partner-Modells von Dave Ulrich.<sup>3</sup> Die Organisationsstruktur des HR-Business-Partners mit einem Shared Service Center ist in der Praxis in Großunternehmen am häufigsten vertreten. Im Mittelstand hat sich im Vergleich dazu eher wenig getan. Es lassen sich verschiedenste Organisationsstrukturen von Personalabteilungen finden. Das Business-Partner-Modell mit einem Shared Service Center ist dabei am geringsten vertreten.<sup>4</sup> Dieser empirische Befund lässt sich aus der besonderen Situation des Mittelstands erklären.

(3) Ulrich, D. (1997): Human Resource Champions. McGraw-Hill Professional.

(4) Fischer, Zimmermann (2012): Human Resources Business Process Outsourcing - eine Analyse des Standardisierungsgrades der Prozesse in Personalabteilungen.



**Abbildung 2:** Beratungs- und Transformationsprozess

Mittelständische Unternehmen zeichnen sich (auch und vor allem in ihren HR-Organisationen bzw. Personalabteilungen) im Vergleich zu Großunternehmen besonders dadurch aus, dass sie:

- eine höhere Flexibilität brauchen und fordern,
- ein geringeres Prozessregelwerk besitzen und Prozessstandardisierung eher pragmatisch erfolgt,
- unmittelbare und schnelle (Einzelfall-)Entscheidungen präferieren,
- weniger Arbeitsteilung aufweisen und damit weniger Spezialisten beschäftigen,
- insgesamt eine deutlich geringere Personalstärke aufweisen,
- Mitarbeiter eher als Generalisten einsetzen, die mehrere Aufgaben übernehmen und
- über einen weniger umfassenden HR-IT Support verfügen.<sup>5</sup>

Demgegenüber steht das klassische HR-Business-Partner-Modell, das einen hohen Standardisierungsgrad, straffes Prozessdesign, häufige Wiederholung derselben HR-Prozesse, passende Kompetenzprofile der HR-Mitarbeiter, klare Rollendefinitionen, eine möglichst große Skalierung und ein hohes Maß an HR-IT erfordert. Betrachtet man nun die Spezifika des Mittelstands und die Anforderungen des HR-Business-Partner-Modells wird schnell deutlich, dass es hier keine genaue Pas-

sung geben kann. Die spannende Frage ist nun aber, ob und wenn ja, welche Grundprinzipien aus dem HR-Business-Partner-Modell sich auf die spezifische Situation des Mittelstands übertragen lassen. Zudem gibt die jeweilige Unternehmensstrategie weitere Leitplanken für die Konzeptionierung der HR-Strategie und HR-Struktur vor. Wie aber kommt man zu einer idealtypischen Struktur im Sinne von HR-Grundprinzipien für den Mittelstand?

### Beratungsprozess zur HR-Transformation

Zur Beantwortung dieser Frage hat O&P einen spezifischen Beratungs- und Trans-

(5) Hald, S. (2013): Ein idealtypisches HR-Organisationsmodell – Moderne Personalmanagement-Strukturen im deutschen Mittelstand (unveröffentlichte Masterarbeit)



Abbildung 3: Aufbau HR dia²log: Module und Bausteine

formationsprozess entwickelt, der in den nachfolgend dargestellten fünf Phasen erfolgt. O&P begleitet Organisationen hierbei im Sinne der Komplementärberatung als Experte für Veränderungsprozesse und als Inhaltsexperte für HR-Themen.

**Phase 1: Diagnose und Ist-Analyse der Ausgangssituation**

Für eine erfolgreiche HR-Transformation und zur Feststellung des Handlungsbedarfes ist die Erfassung der Ausgangssituation der HR-Abteilung (IST) wesentlich. Der Beratungsprozess zur Neustrukturierung und -Ausrichtung der HR-Abteilung startet initial mit einer Diagnose auf Basis des von O&P entwickelten Instruments „HR dia²log“. Dieses Instrument besteht

aus verschiedenen inhaltlichen Modulen und bindet unterschiedliche relevante Akteure im Unternehmen ein, um einen umfassenden IST-Stand der HR-Organisation zu ermitteln (vgl. Abbildung 3).

Dabei werden die Perspektiven von HR, der Geschäftsführung und der internen Stakeholder/Kunden einbezogen. Zentrale Aspekte beim methodischen Vorgehen sind eine umfassende Analyse der HR-Arbeit (bzgl. Strukturen, Prozesse, Instrumente etc.) sowie ein 360 Grad-Feedback der HR-Organisation, das einen ganzheitlichen Selbst- und Fremdbild-Abgleich ermöglicht und konkrete Entwicklungsfelder aufzeigt. Dahinter liegt ein Reifegrad-Modell, mit dem die „Exzellenz“ der HR-Organisa-

tion und deren Umgang mit (bestehender und zukünftig erwartbarer) Komplexität eingeschätzt werden (vgl. Abbildung 4). Der Reifegrad wird dabei definiert über die Anpassungsfähigkeit von HR-Organisationen an die jeweiligen internen und externen Komplexitätsanforderungen.

**Phase 2: Idealtypische HR-Strukturprinzipien für den Mittelstand (O&P Modell)**

O&P hat in einer eigenen Entwicklungsarbeit bestimmte Grundprinzipien aus dem HR-Business-Partner-Modell identifiziert und für die Besonderheiten des Mittelstands angepasst:<sup>5</sup>

Zur Steuerung des HR-Bereiches ist es wesentlich, eine Personalleitung zu installieren, die die gesamte HR-Abteilung verantwortet, die Richtlinienkompetenz besitzt und die Abteilung im Leitungskreis der Organisation vertritt. An sie berichten die Mitarbeitenden der Abteilung – disziplinarisch und fachlich. Durch eigene Sachbearbeiter oder einen externen Dienstleister werden jeweils für einen Geschäftsbereich administrative Aufgaben übernommen. Dabei ist gut zu überlegen, welche Themen im Unternehmen bleiben sollen und welche outsourced werden können. Die strategischen Überlegungen der Gesamtorganisation geben dafür Orientierung.

Eine zentrale Rolle stellen die sogenann-

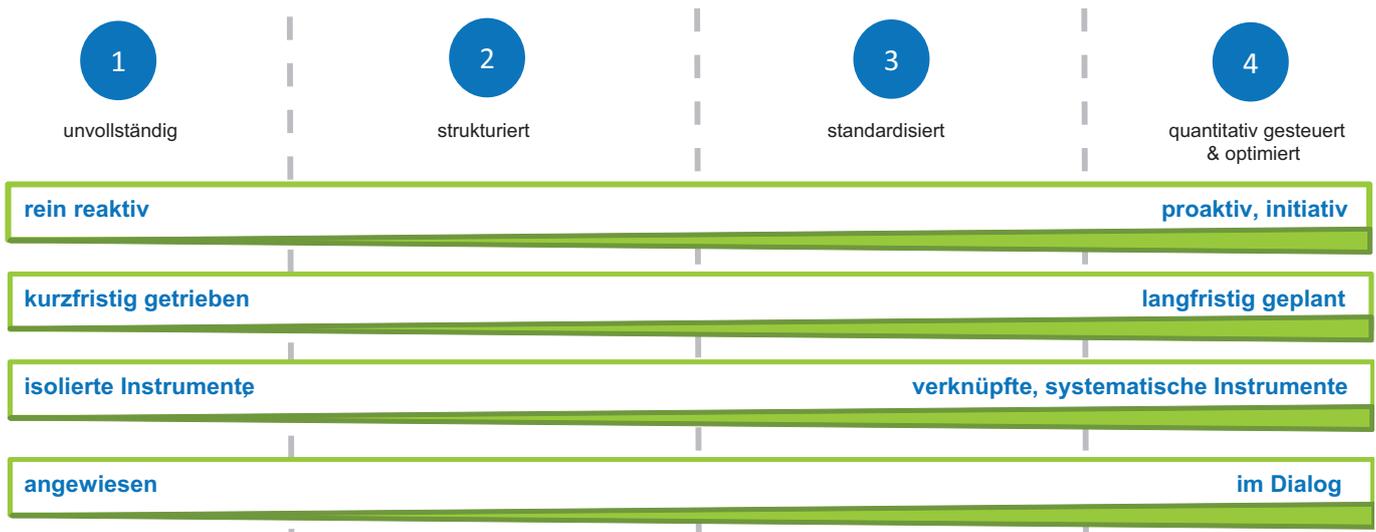
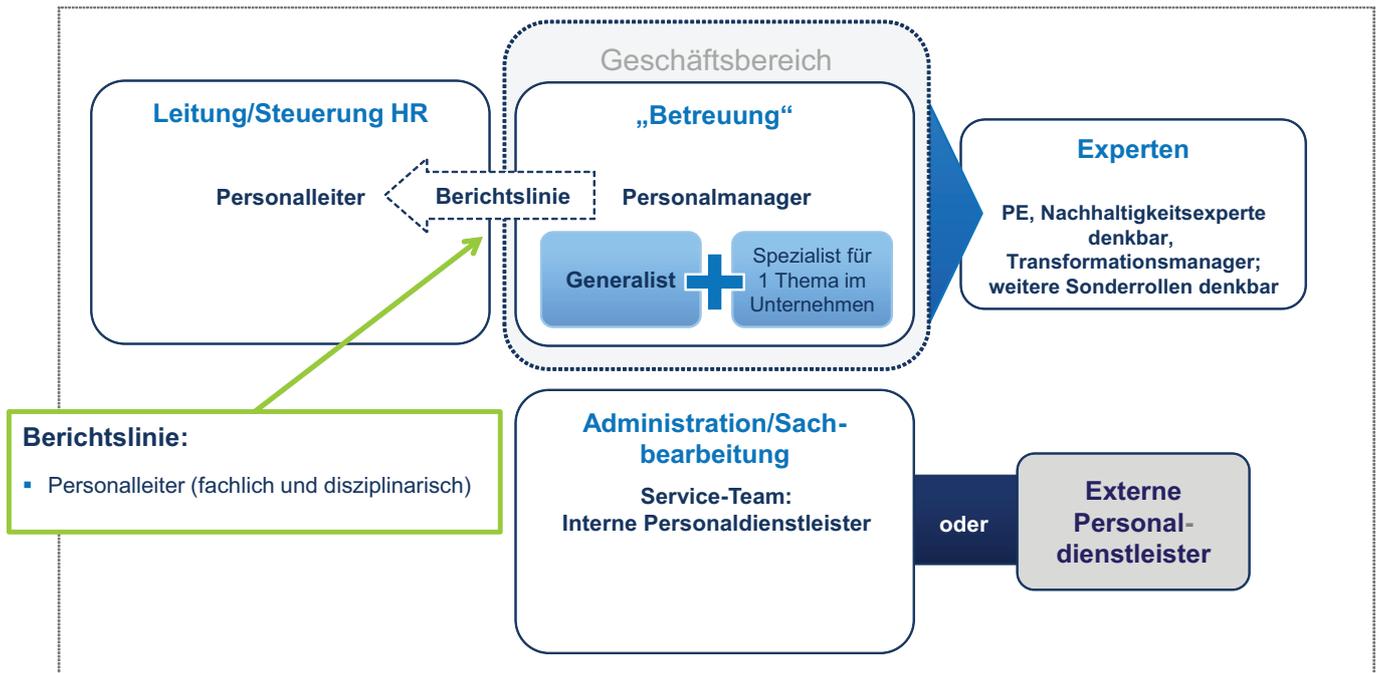


Abbildung 4: Systematik des Reifegradmodells



## Integration von generalistischen und spezialisierten HR-Rollen

**Abbildung 5:** Idealtypische Struktur der HR-Abteilung im Mittelstand - intraorganisational (O&P Modell)

ten „Personalmanager“ dar. Sie betreuen jeweils einen Geschäftsbereich (abhängig von der Größe der Organisation) in allen grundsätzlichen Personalfragen – im Sinne des „one-face-to-the-customer“. Sie können folglich als „geschäftsorientierte Generalisten“ beschrieben werden. Darüber hinaus sind sie für ein strategisches Thema „Spezialisten“ (z.B. Arbeitsrecht, Personalentwicklung etc.) und hier Ansprechpartner für alle Geschäftsbereiche. Sie haben einen erweiterten Entscheidungsspielraum, um eine aktiv-gestaltende Rolle spielen und Impulse setzen zu können. Als „Sonderrollen“ können – je nachdem, wie die strategischen Überlegungen der Gesamtorganisation aussehen – zudem weitere Experten installiert werden, denkbar sind z.B. „Nachhaltigkeitsexperten“ oder „Transformationsmanager“. Diese idealtypischen Rollen dienen O&P im Rahmen der HR-Transformation als Orientierung. Sie stellen kein Dogma dar,

allerdings soll das Modell die wesentlichen Aspekte der Personalarbeit erfassen, auf den Kern reduzieren und so eine Möglichkeit zum organisationalen Abgleich bieten. Gleichzeitig bietet das Modell die Chance, die existierende HR-Struktur dahingehend zu hinterfragen, ob alle HR-relevanten Dimensionen abgebildet sind, die aktuell „State-of-the-Art“ sind. So dient es der Sicherung einer hohen Qualität und stellt eine ausgezeichnete Basis für die Entwicklung der tatsächlichen HR-Soll-Struktur im Unternehmen dar.

### Phase 3: Entwicklung einer kundenspezifischen HR-Soll-Konzeption

Nachdem die Ausgangssituation in der Diagnosephase bestimmt und diese in einem zweiten Schritt am O&P-Modell abgeglichen wurde, gilt es nun, einen entsprechenden unternehmensspezifischen SOLL-Zustand, sprich eine Ziel-Struktur der HR-Abteilung zu definieren. In Work-

shops mit Teilnehmenden aus verschiedenen Abteilungen (mit HR-Schnittstellen) sind unterschiedliche Funktionsträger aufgefordert, alle relevanten Perspektiven mit einzubringen, Vorgaben zu erarbeiten sowie neben der neuen Struktur auch die SOLL-Prozesse und Qualifikationen zu definieren. Wesentlich ist hierbei ein Abgleich mit der IST-Analyse und dem O&P-Modell. Als übergeordnete Leitlinie dienen immer die Unternehmens- und die HR-Strategie sowie die tatsächlich zu bewältigende Komplexität des Unternehmens.

### Phase 4: Transformation / Implementierung der neuen HR Struktur

Wurde nun systematisch die aktuelle Situation (Diagnose/IST-Zustand) anhand strukturierter Dimensionen erfasst, ein erster Abgleich mit dem O&P-Modell vorgenommen sowie die zukünftig gewünschte und erforderliche Soll-Konzeption

(6) Tatsächlich beginnt der Veränderungsprozess bereits früher, nämlich mit den ersten Gesprächen und Ideen (sei es intern oder auch mit externen Partnern) zum Veränderungsprojekt.

tion auf Basis der O&P-Grundprinzipien definiert, ist dann entscheidend, wie der Transformationsprozess vom IST zum SOLL gestaltet wird. Dabei beginnt der gesamte Veränderungsprozess der HR-Organisation formal mit dem Projektauftrag und der Beschreibung der aktuellen Situation.<sup>6</sup> Aus dem Abgleich zwischen IST und SOLL lassen sich nun strategische Ziele, Schwerpunkte und Handlungsfelder erarbeiten, die in konkrete Arbeitspakete und Maßnahmenpläne münden. Zudem ist es wesentlich, die bereits in den ersten Phasen definierte Projektstruktur zu überprüfen und ggf. weitere Verantwortliche für die Umsetzung der vereinbarten Maßnahmen zu benennen. Regelmäßige Reviews,

Abstimmungen und Feedbackschleifen überprüfen den aktuellen Stand der Transformation und stellen die erfolgreiche Veränderung sicher.

#### Phase 5: Evaluation

Der Beratungsprozess wird schließlich mit der Evaluation formal abgeschlossen. Dabei können die Vorlage eines Ergebnisberichts und eine Präsentation in der Steuerungsgruppe durch die Projektgruppe geeignete Vorgehensweisen sein. Zudem sind Maßnahmen zur Sicherung der Wirksamkeit sowie ein Ausblick für die weitere Umsetzung Bestandteile dieser abschließenden Phase.

#### Fazit

Das Ziel einer HR-Transformation muss die erfolgreiche Unterstützung der Strategieumsetzung sein. Dabei sollten neben einer reinen Effizienzbetrachtung vor allem auch die Beantwortung von Fragen der übergeordneten strategischen Ausrichtung und von Effektivitätsfragen zentral sein. Nur wenn HR in der Wahrnehmung seiner Kunden die wichtigen Fragen der Arbeitsrealität beantwortet und bei zentralen strategischen Personalthemen die Linienverantwortlichen unterstützt, wird die Akzeptanz im Unternehmen erhöht werden. Dazu muss ein bewusst gewollter, gesteuerter Veränderungsprozess eingeleitet werden, der bisherige strategische Schwerpunkte sowie grundsätzliche Arbeitsinhalte und Arbeitsweisen hinterfragt und neu ausrichtet. Die schlechte Nachricht ist dabei möglicherweise, dass es kein Patentrezept, nicht die eine richtige HR-Struktur im Sinne einer Schablone für mittelständische Unternehmen, geben kann. Ein „one size fits all“ funktioniert nicht und würde der Komplexität der HR-Arbeit keinesfalls gerecht. Vielmehr sollte sich eine HR-Transformation im Mittelstand von Grundprinzipien leiten lassen, die dann unternehmensspezifisch auf Grundlage des jeweiligen Reifegrades anzupassen sind.

Zusammengefasst lassen sich die abgeleiteten Grundprinzipien für eine erfolgreiche HR-Transformation im Mittelstand wie folgt darstellen:

- Es gibt nicht die eine ideale HR-Struktur. Im Mittelstand braucht es individuelle Lösungen.
- O&P hat dafür einen spezifischen Analyse- und Beratungsprozess entwickelt.
- Dieser Prozess muss als Veränderungsprozess gestaltet werden. Dabei ist Change-Kompetenz genauso unabdingbar wie HR-Know-how (vgl. Abbildung 2). Ausgangspunkt ist dabei der jeweilige Reifegrad der HR-Organisation.
- Die HR-Strategie muss aus der Unternehmensstrategie abgeleitet sein; diese definiert die grundlegenden Anforderungen an HR. Die Personalleitung spielt dabei eine wesentliche Rolle.
- Alle weiteren Dimensionen der HR-Abteilung (Strukturen, Prozesse, Qualifikationen etc.) ergeben sich aus der HR-Strategie.
- Eine starke Beteiligung interner HR-Kunden/Stakeholder ist entscheidend; Ziel ist dabei das optimale Bedienen der Kundenbedarfe einerseits (Prozessorientierung der Gesamtorganisation) sowie die angemessene strategische Steuerung auf Basis der eigenen HR-Expertise andererseits.
- Die Rolle des „Personalmanagers“ im idealtypischen Modell hat zwei wesentliche Funktionen (und nicht eine wie bei Dave Ulrich die HR-Business-Partner): Personalmanager sind Generalisten im Sinne eines ersten Ansprechpartners für den Geschäftsbereich (sind vorzugsweise auch physisch dort verortet) sowie Experten für ein Spezialthema für die Gesamtorganisation; sie sind strategisch ausgerichtet und setzen aktiv Impulse.
- Durch die Definition von Sonderrollen, wie z.B. eines „Nachhaltigkeitsexperten“ (HR handelt nachhaltig im sozialen, ökonomischen und ökologischen Sinne), kann unternehmensspezifischen Ausrichtungen Rechnung getragen werden.



#### Zum Autor Markus Hedrich:

Als Geschäftsführer der O&P Consult GmbH ist Markus Hedrich verantwortlich für die Bereiche Organisationsentwicklung, Personal und Finanzen.

Markus Hedrich ist seit 1998 bei O&P Consult. Seine Beratungsschwerpunkte sind u. a. Organisationsberatung und -entwicklung im Mittelstand, Gestaltung von Veränderungsprozessen und -architekturen, Transformation und strategische Ausrichtung des Personalmanagements, Implementierung von Kompetenz Management-Systemen und Teamentwicklung von Management Teams.