

HR Business Manager einführen – ein Erfahrungsbericht

Ein Energieversorger will eine neue Personalorganisation einführen – weg von der klassischen Personalreferenten-Struktur hin zu einem Personalmanagement, in dessen Fokus HR Business Manager stehen. Der Beitrag berichtet über Anforderungen, Ablauf und Ergebnisse bei der Einführung dieses HR-Modells.

In diesem Beitrag erfahren Sie:

- was das Personalorganisationsmodell des HR Business Managers kennzeichnet,
- wie ein entsprechendes Einführungsprojekt durchgeführt wurde,
- was die zentralen Schwierigkeiten und Kern-erfolge des Veränderungsprozesses waren.

WOLFGANG THON-JACOBI

Das Projektziel

Ein Konzern in der Energieversorgungsbranche hat die Einführung einer Personalorganisation beschlossen, deren Grundidee mit dem Modell eines *HR Business Managers* gleichzusetzen ist. Kennzeichnend für diesen personalorganisatorischen Ansatz ist der Leitgedanke, dass der Personalbereich nicht nur gemessen am Formalstatus, sondern auch inhaltlich unternehmerischer Partner sein soll. Er soll auf Augenhöhe mit den unternehmerischen Kernfunktionen agieren und Mehrwert schaffen. Er soll die Brücke bauen zwischen effizienten Verwaltungsabläufen, hochwertigen Dienstleistungsprozessen und effektiven Steuerungsfunktionen. Und natürlich soll dies alles auf kostengünstiger und konkurrenzfähiger Basis gegenüber externen Dienstleistern erfolgen.

In diesem Zusammenhang hat die Managementberatung Jacobi consulting GmbH die Einführung dieser Prozesse und Strukturen in dem Tochterunternehmen des Konzerns als Berater begleitet und das Veränderungsmanagement organisiert. Zielsetzung war dabei nicht nur, die organisatorische Funktionsfähigkeit herzustellen, sondern den Prozess selbst akzeptanzfördernd zu begleiten und die Grundlagen dafür zu schaffen, dass personalwirtschaftlicher Mehrwert entstehen kann.

Die Branche

Die Unternehmen in der Energiewirtschaft sahen lange Zeit keine Notwendigkeit, innovationsfreudige Organisationsprozesse zuzulassen geschweige denn zu fördern. Hierarchieorientierte und stark arbeitsteilige, auf Einzelressorts zugeschnittene Strukturen dominierten und ließen nicht viel Raum für Flexibilität und Kreativität. Wenn die Marktmechanismen schwach und statisch sind, entsprechen dem auch die inneren Veränderungsmechanismen – in solchen Unternehmensstrukturen dominieren die Bewahrer, das ist nicht nur in der Energiewirtschaft so.

Hinzu kommen die besonderen Eigentümerstrukturen, die nach wie vor aus der Vergangenheit heraus stark kommunalpolitisch geprägt sind und selbst noch in die großen Konzerne hineinwirken. Ob die Erodierung dieser Einflüsse gesamtwirtschaftlich von Vorteil ist, steht auf einem anderen Blatt. Aber ganz sicherlich förderten diese Interessenstrukturen in der Vergangenheit nicht die organisatorische Anpassungs- und Veränderungsfähigkeit.

Genau das ist aber zunehmend gefragt. Die Märkte sind für die gewerblichen Kunden schon lange geöffnet worden, mittlerweile hinterlässt aber auch der Wettbewerb bei den Privatkunden deutliche Spuren. Durch die Regulierung der Strom- und Gasnetze hat sich der Kostendruck auf die Unternehmen erheblich verstärkt, die 2009 begonnene Phase der Anreizregulierung birgt noch einmal eine neue Qualität. Die technische Seite der Energieversorgungsunternehmen (EVU), früher eindeutig dominant und strukturbestimmend, ist

mittlerweile – allen Diskussionen um den technologisch richtigen Energieerzeugungsweg zum Trotz – unternehmerisch weit in den Hintergrund gerückt.

Der Einfluss von Marktveränderungen

Vor diesem Hintergrund sich enorm verändernder unternehmerischer Rahmenbedingungen finden mittlerweile in den meisten EVU umfassende organisatorische Anpassungsprozesse statt. Allen grundsätzlich gemeinsam ist die unbundlingkonforme Trennung von Vertrieb und Netz, also die Schaffung eines diskriminierungsfreien Netzzugangs für Dritte, wie es die energiewirtschaftliche Rahmengesetzgebung für ganz Europa vorsieht. Dies allein führt schon zu stark veränderten Unternehmensstrukturen, lässt aber doch noch einiges an Gestaltungsspielraum zu. Neben dem automatisch entstehenden Effizienzdruck auf Vertrieb und Netz erwächst auch in den verbleibenden Querschnittsfunktionen – Finanzen und Controlling, Personal, Infrastruktur etc. – Veränderungszwang.

Vor diesem Hintergrund bilden sich in größeren EVU beziehungsweise im Rahmen von Kooperationen größerer Stadtwerke zunehmend so genannte Shared Service Center heraus, die der Bündelung und Zentralisierung standardisierter Querschnittsfunktionen – zum Beispiel Einkauf, IT, Personal – dienen und damit Qualitäts- und Effizienzgewinne bei den betrieblichen Dienstleistungen sichern sollen. Dies geschieht teilweise über Auslagerungen, aber auch über interne Bündelungen. So oder so werden auf diesem Wege neue Schnittstellen geschaffen, andere Führungsorganisationen notwendig und veränderte Steuerungsmechanismen erforderlich.

Ein einheitlicher Umgang mit den Veränderungsnotwendigkeiten ist unterhalb der Grundstrukturen nicht erkennbar. Geschwindigkeit und Konsequenz der Anpassungsprozesse variieren ebenso stark wie die organisatorische Ausgestaltung insbesondere der Dienstleistungs- und Steuerungsprozesse. Der zukünftig noch weiter zunehmende Marktdruck beginnt erst langsam, in den inneren Veränderungsstrukturen anzukommen.

Das HR-Modell und die Projektanforderungen

Unser Projekt bewegt sich in einem Konzern, der sich im Rahmen umfassender Reorganisationen seiner Regionalversorgungsunternehmen auch die Professionalisierung und Effizienzsteigerung des Personalmanagements auf die Fahnen geschrieben hat. Die zentrale Energieholding hat das eingangs skizzierte HR-Modell beschlossen. In seinen Grundzügen ist es folgendermaßen beschreibbar:

- ⇒ Die standardisierten Prozesse, die im Rahmen einer Mengenbündelung Effizienzvorteile versprechen, werden unternehmensübergreifend zusammengefasst. Im Kern umfasst dies die Personalabrechnung einschließlich der Beratungs- und Betreuungsfunktion für alle Mitarbeiter.
- ⇒ Die neu entstehende Dienstleistungseinheit bietet um diesen Kern herum weitere Leistungen an, die dorthin ausgegliedert werden können, zum Beispiel standardisierte Personalsuchprozesse.
- ⇒ In den Regionalunternehmen verbleiben die personalwirtschaftlichen Kernfunktionen, von denen man sich einen Mehrwert verspricht. Im Wesentlichen sind dies die Personalentwicklungsaufgaben, die wiederum in einem Kompetenzcenter zusammengefasst werden, und die Dienstleistungs- und Steuerungsfunktionen.
- ⇒ In den unternehmerischen Prozess eingebracht werden diese Kernkompetenzen durch die HR Business Manager, in diesem Unternehmen Personalmanager genannt. Sie beraten die Führungskräfte in allen HR-Fragen, die im Zusammenhang mit deren Kerngeschäft auftreten. Geplant sind zunächst fünf Personalmanager für etwa 120 Führungskräfte. Rekrutiert werden sie durch eine Ausschreibung im Gesamtkonzern.

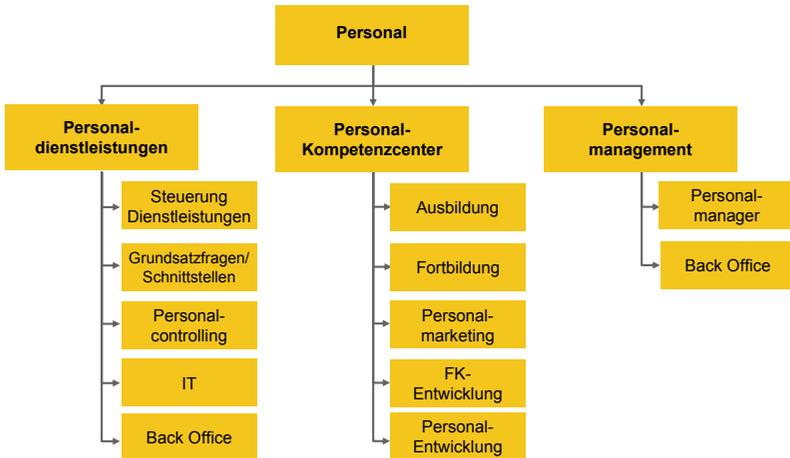


Abb. 1: *Neuorganisation des Personalmanagements*

Der Konzern kommt aus einer klassischen Personalreferenten-Organisation, die sich nun dem Modell eines HR Business Managers organisatorisch und personell anpassen muss. Der Kernunterschied liegt darin, dass bisher die Personalreferenten einen definierten Mitarbeiterkreis komplett in allen Personalfragen betreut haben. Diese Mitarbeiterbetreuung entfällt nun, da der Dienstleister diesen Aufgabenbereich übernimmt. Für die Personalmanager sind nur noch die Führungskräfte die Kunden. Alle verbleibenden Kompetenzen werden gebündelt, um die Führungskräfte qualifiziert zu beraten und bei den personalwirtschaftlichen Problemlösungen zu unterstützen.

Damit verändern sich diverse Aufgabeninhalte und -zuordnungen, Aufbaustrukturen und Prozesse nicht nur innerhalb des Personalbereiches. Auch die Führungskräfte bekommen ihre ohnehin bestehende Personalverantwortung jetzt konsequent zugewiesen. Aber das alles ist nicht das Kernproblem.

Viel herausfordernder als die organisatorische Prozessanpassung ist die Veränderung der Einstellung primär bei den Personal-Mitarbeitern. Hierbei ist von fundamentaler Bedeutung, innere Akzeptanz

für die neuen Prämissen zu schaffen, auf denen solche HR-Modelle basieren, also für:

- ⇒ messbare Beratungsqualität,
- ⇒ konsequente Dienstleistungsorientierung innerhalb und außerhalb des Personalbereichs,
- ⇒ Flexibilität in der Anpassung an Kundenerfordernisse und
- ⇒ Kreativität in der Lösung von Problemen, die man bisher nicht als eigene wahrgenommen hat.

Hier wird ein langer Weg begonnen, dessen Scheitern das Ende der internen personalwirtschaftlichen Funktionen bedeuten würde – entweder der angestrebte interne, unternehmerische Mehrwert wird erzielt und von den unternehmerischen Kernfunktionen Technik und Vertrieb anerkannt, oder die verbliebenen Personalfunktionen sind dann eben auch auslagerbar. Innere Akzeptanz bedeutet in diesem Sinne Hinwendung zu konsequenter Kunden- und Dienstleistungsorientierung.

Der Projektablauf

Zunächst wurde im Rahmen eines Workshops für den gesamten Personalbereich die Grundlage für das weitere Vorgehen gelegt. Das organisatorische Grundmodell wurde von der Managementberatung vorgestellt; sowohl in seinen Konzern-Rahmenbedingungen wie auch in der daraus resultierenden Notwendigkeit, die eigenen Erfahrungen und Sichtweisen innerhalb des Personalbereichs kritisch zu reflektieren und zu überdenken. Aus den Diskussionen heraus entstand der im Folgenden gewählte Weg, interne Arbeitsgruppen zu den Kernprozessen zu bilden, sie extern moderieren zu lassen und gemeinsam Soll-Strukturen zu entwickeln.

Dabei handelte es sich nur teilweise um eine Moderationsaufgabe, es ging mehr darum, permanent zu reflektieren, inwieweit die von den Arbeitsgruppen erarbeiteten Soll-Prozessschritte mit den zukünftigen Rollen wirklich kompatibel sind:

- ⇒ Inwieweit werden Kundenerwartungen einbezogen, was erwarten die Führungskräfte?
- ⇒ Dienen die neuen Prozesse und Aufgabenzuordnungen wirklich der Umsetzung der Organisationsziele?
- ⇒ Ist das eigene Führungsverhalten im Rahmen der Personalorganisation vorbildlich?
- ⇒ Wie konsequent wird letztendlich umstrukturiert?

Begleitet wurde das Projekt von einer Projektsteuerung, die von Anfang an die zukünftigen Führungskräfte innerhalb des Personalbereichs (diese waren, ebenso wie die Personalmanager, zu Beginn der Umsetzung ausgewählt und benannt worden) und den Betriebsrat sowie den Vorstand mit einbezog. Durch die wöchentlichen Fixtermine der Kernprojektsteuerung und die Verlagerung wesentlicher Kompetenzen in dieses Gremium waren die Entscheidungswege kurz und flexibel.

Von vornherein war die Kommunikation des Veränderungsprozesses ein eigener Projektstrang. Dabei gab es mehrere Kommunikationswege:

- ⇒ primär in den nicht am Projekt beteiligten Personalbereich hinein,
- ⇒ zu den Mitarbeitern im Unternehmen,
- ⇒ zu den Personal-Führungskräften,
- ⇒ zum übrigen Management und
- ⇒ zum Konzern.

In Verbindung mit der innerbetrieblichen Fachabteilung wurden parallel zum Projektvorgehen permanent adäquate Kommunikationswege und -medien eingesetzt, um nicht über Informationsdefizite Reibungspunkte vorzuprogrammieren.

Die Umsetzungsprobleme

Ein Projekt über neun Monate läuft in der Regel nicht konfliktfrei ab. Kontroversen begannen bereits mit dem ersten Personal-Workshop,

der sehr emotional verlief. Im Kern befürchteten viele Mitarbeiter das Entstehen einer personalinternen »Zweiklassengesellschaft« – hier die im Unternehmensfokus stehenden Personalmanager, dort die in der Blackbox sitzenden Zuarbeiter. Insbesondere die vom Anspruch her sehr ambitioniert beschriebene Rolle der Personalmanager als zukünftig alleinige Sparringspartner der betrieblichen Führungskräfte sorgte für erhebliche Unruhe im Bereich. Angesichts einer sehr auf austarieren Ansprüchen, Interessen und Besitzständen basierenden Umgangsweise miteinander war dies auch nicht grundsätzlich überraschend.

Im Grunde kann die Rolle des Personalmanagers, wie sie im Modell vorgesehen ist, perspektivisch nur von betriebserfahrenen Mitarbeitern ausgefüllt werden, die ihre Kompetenzen nicht nur auf Erfahrungen im Personalbereich stützen, sondern das Geschäft auch von anderen Seiten her kennen. Diese hohe Messlatte ist auch von den zukünftigen Personalmanagern früh wahrgenommen worden – was auch anfangs bei dieser Gruppe nicht für Wohlbehagen sorgte.

Die personellen Besetzungen und Umbesetzungen – auch im Führungsbereich – wurden insofern richtigerweise früh entschieden und vollzogen. Damit lief das im Anschluss an den Workshop startende Projekt unter im Kern klaren Rahmenbedingungen ab. Dies galt allerdings nicht für die neuen Aufgabenzuordnungen im Rahmen der Neugestaltung der Prozesse. Das Bewusstsein für Veränderungsnotwendigkeiten in der eigenen Rolle und zwischen den Abteilungen war bei einigen Mitarbeitern dann auch nur langsam zu wecken – zumal der Glaube an wirkliche, spürbare Veränderungen aus der Vergangenheit heraus keine bekannte Erfahrung war.

Die Anpassung der Führungskultur, des glaubwürdigen und offenen Umgangs miteinander, war insofern auch ein ganz eigener Parallelprozess, der über mehrere Workshops mit den Kern-Führungskräften gesteuert und von erheblicher innerer Skepsis begleitet wurde. Auf die Entwicklung dieses Prozesses schaute und schaut die gesamte Belegschaft des Bereichs mit großer Spannung. Es wird von den obersten Führungskräften abhängen, inwieweit diese Entwicklung positiv verlaufen wird.

Ein Schwachpunkt, der das Projekt begleitete, war ganz sicherlich auch die späte Einbeziehung der Führungskräfte des Unternehmens (außerhalb des Personalbereichs), der zukünftigen Kunden also. Man scheute sich, zu früh auf unfertigen Grundlagen in den Diskussionsprozess einzutreten. Die zukünftige Dienstleistungsrolle der Personaler wird einhergehen mit der zunehmend notwendigen Steuerungsrolle des Personalbereichs im Rahmen der unternehmensorganisatorischen Entwicklung. Es gab immer wieder gute Gründe der Entscheidungsgremien, die Einbeziehung der Fach-Führungskräfte eher skeptisch zu betrachten: der Wunsch, zunächst im eigenen Hause zu kehren, war Leitgedanke. Nichtsdestotrotz führte dies letztlich zu einer zu späten und zu geringen Beteiligung.

Die Kernerfolge

Der komplexe Führungsprozess führte zu einer Führungsvereinbarung innerhalb des Personalbereichs, die schriftlich vorliegt und offen im Bereich kommuniziert wurde. Sie beinhaltet hoch verbindliche Feedback-Prozesse.

Die Kernpunkte sind:

- ⇒ Zielvereinbarung und Zielerreichung werden mit allen Führungskräften übergreifend abgestimmt.
- ⇒ Allen Mitarbeitern wird einmal pro Quartal verbindliches Feedback gegeben.
- ⇒ Übergreifend wichtige Sachverhalte (Vergütungserhöhungen, Leistungsbeurteilungen, Personalplanung, Mittelfristplanung) werden in der Führungsrunde abgestimmt.
- ⇒ Mindestens einmal jährlich findet ein Bereichsreview in der Führungsrunde statt (Potenzialkandidaten, Fördermaßnahmen)

Das ist wesentlich mehr, als anfangs zu erwarten war. Das Management hat erkannt, dass dem Glaubwürdigkeitsdefizit aktiv begegnet werden muss, und die Chance dazu auch ergriffen. Diese Vereinbarung in Zukunft nicht einzuhalten oder verwässern zu lassen, wäre ein Desaster für die Führungskultur – das ist allen Beteiligten klar.

Zu dieser Entwicklung beigetragen hat entscheidend das klare Commitment des Vorstands, der sich selbst mit einbrachte und klare Veränderungsziele formulierte: Er will einen hochqualifizierten, gemeinsam lösungs- und kundenorientiert agierenden Personalbereich. Für das gesamte Projekt war diese Rolle des Personalvorstands mitentscheidend. Sie führte von Anfang an auch zu engagierter Mitarbeit in den Projektgruppen und auch zu dem Mut, wirklich neue Prozesse zu wagen – mindestens in der Beschreibung derselben. Um die Umsetzung zu sichern, sollen für alle Kernprozesse Prozessverantwortliche namentlich ernannt werden, die als *change-agents* wirken sollen. Nehmen die Führungskräfte ihre vereinbarten Rollen und Funktionen an, wird dies mit den geschaffenen Strukturen auch gelingen.

Für die Akzeptanz der Umorganisation im Gesamtunternehmen war zunächst eines fundamental wichtig: der reibungslose organisatorische Umsetzungsprozess der Auslagerung der Vergütungsabrechnung. Die operative Beherrschung aller neuen Schnittstellen durch die neu entstehenden Organisationseinheiten wurde vom Projekt auch als Primärziel ausgegeben. Wenn nämlich die *basics* nicht funktionieren, ist die Diskussion über ein neues Selbstverständnis im Personalbereich obsolet. Konkret bedeutet dies: Wenn durch die Umstellung bei bestimmten Personalfragen Abrechnungs- und/oder Betreuungsprobleme entstehen, überlagert dies in jedem Fall noch so anspruchsvolle Ziele.

Zu einem Stichtag erfolgte der Übergang der Abrechnungsdienstleistung zum Dienstleister. Der Übergang hat geräuschlos funktioniert, die sorgfältige Vorbereitung hat sich ausgezahlt. Dieser Erfolg ist nicht trivial, immerhin steht ab diesem Stichtag allen Mitarbeitern des Unternehmens keine unternehmensinterne HR-Beratung mehr zur Verfügung. Sie rufen statt des gewohnten Personalreferenten beziehungsweise Personalsachbearbeiters nun eine zentrale Hotline an.

Fazit

Die Basis für die nachhaltige Umsetzung des neuen HR-Modells ist erfolgreich gelegt worden. Insbesondere die konsequente Einbezie-

hung aller Akteure, vom Vorstand über den Betriebsrat bis zum Sachbearbeiter, hat dazu beigetragen. Dass alle Beteiligte das Geschaffene auch leben wollen, ist schon jetzt deutlich – deutlich ist aber auch, dass die unausweichlichen weiteren Umorganisationsprozesse im Unternehmen und Konzern diesen Prozess nicht einfacher machen. Es ist die alte Erkenntnis: Veränderungsprozesse brauchen Zeit, aber das heutige Marktumfeld bietet kaum Konsolidierungszeiträume.

Was entwickelt werden muss, ist die Fähigkeit und Souveränität, mit permanenten Veränderungen umzugehen. Sowohl seitens des Managements wie auch der Mitarbeiter. Ein Unternehmen bleibt heute nur marktfähig, wenn es in Gesamtlösungen denkt, aber mit flexiblen, veränderungsfähigen Teilsystemen agiert. Diesen Zustand erreicht man nicht automatisch. Im Rahmen eines Managementprozesses müssen klare Ziele verbindlich kommuniziert und die betroffenen Mitarbeiter so weit wie möglich in Umsetzungsprozesse einbezogen werden. Der Managementprozess muss stringent geführt werden und transparent organisiert sein. Er versteht Veränderungen nicht als außergewöhnliche Ereignisse, sondern als Teil einer glaubwürdigen Führungs- und Unternehmenskultur.

Zusammenfassung

Unter den besonderen Rahmenbedingungen und Strukturen in der Energieversorgungsbranche ist das Beschreiten neuer Wege nach wie vor nicht einfach. Dies gilt umso mehr für klassische Querschnittsfunktionen wie die Personalwirtschaft. Aber die Umsetzung von kundenorientierten Modellen der Personalorganisation wird mit zunehmendem Markt- und Kostendruck umso notwendiger und wichtiger. Die Beschreibung des Einführungsprojektes eines HR Business Managers spiegelt die ersten Schritte dorthin in ihrem Konflikt zwischen Modell-Anspruch und Wirklichkeit wider.