

In drei Monaten vom Verwalter zum Gestalter

Change Management im HR-Bereich



Martin Troß

ist geschäftsführender Gesellschafter der Unternehmensberatung Troß & Partner in Saarbrücken. Eines seiner eigenen Kerngeschäftsfelder ist die Übernahme von Interim-Management-Mandaten speziell im Personalbereich von Unternehmen verschiedener Branchen.

Waren im Krisenjahr 2009 und im ersten Drittel 2010 noch Schlagworte wie Kurzarbeit, Kostensenkung und Rationalisierung in aller Munde, hat zwischenzeitlich der Aufschwung das Land erfasst und fegt mit atemberaubender Geschwindigkeit den Arbeitsmarkt leer. Der bis vor wenigen Monaten in der Praxis noch eher theoretisch anmutende Begriff „Fachkräftemangel“ führt mittlerweile in manchen Branchen sogar dazu, dass Unternehmen Aufträge nicht oder nur mit erheblicher Verzögerung bearbeiten können. Was bedeuten diese gravierend veränderten Rahmenbedingungen nun für das betriebliche Personalwesen?

1 Die aktuelle Situation

Aktuelle Umfragen messen der betrieblichen Personalarbeit seit geraumer Zeit – gerade auch vor dem Hintergrund der knapper werdenden Ressource „Personal“ – eine hohe bis sehr hohe strategische Bedeutung bei. Der Personalbereich soll als aktiver Impulsgeber und kreativer Treiber dafür sorgen, Leistungsträger von außen für das Unternehmen zu interessieren und zu gewinnen. Parallel hierzu gilt es, unternehmensinternen Potenzialträger gezielt zu entwickeln und dauerhaft zu halten. Die HR-Abteilung ist also gefordert, eine attraktive, transparente, stringente und überzeugende Personalarbeit nach innen und außen zu leisten. Doch so nachvollziehbar und erstrebenswert ihre Positionierung als strategischer Business Partner auch sein mag, so problematisch stellt sich dieses Unterfangen jedoch in der Praxis manchmal dar.

Obwohl es bei den HR-Managern durchaus auch schon in der Vergangenheit verpönt war, „nur“ als Personalverwaltung zu gelten, haben manche den geforderten Sprung zum kreativen Business Partner bisher noch nicht wirklich geschafft. Das liegt zum einen darin begründet, dass die Unternehmen ihnen keine adäquate Hilfestellung für eine solche (nicht einfach zu vollziehende) umfangreiche Transformationsleistung angeboten haben. Zum anderen sind und waren die Personalabteilungen oftmals mit operativen Aufgabenstellungen und Sonderaufträgen unterschiedlichster Art und Weise überfrachtet. Da war für eine entsprechende organisatorische Weiterentwicklung bislang weder Raum noch Zeit. Die Praxis heute erfordert jedoch, dass sich diese eher administrativ aufgestellten und agierenden Personalabteilungen zeitnah von der reinen bzw. überwiegenden

Personalverwaltung hin zu Impulsgebern, Treibern und Gestaltern betrieblicher Personalarbeit entwickeln. Erklärtes Ziel ist es dabei, ein modernes Personalwesen vorzuhalten, das

- in der Praxis funktioniert,
- auf die unternehmensindividuellen Bedürfnisse zugeschnitten ist,
- weder über- noch unterdimensioniert ist und
- auf wechselnde Anforderungen der Organisation flexibel und angemessen reagiert.

2 Die Lösung

Doch wie lässt sich das betriebliche Personalwesen in kurzer Zeit unter Einbeziehung der „an Bord“ befindlichen Personaler zu einem funktionierenden und modernen HR-Center weiterentwickeln? Ein praxiserprobter Ansatz, bestehend aus Selbst- und Fremdhilfe, findet seit einiger Zeit in immer mehr Unternehmen Anwendung. Grundlage für diese „Metamorphose“ ist zunächst eine strukturierte, konstruktiv-kritische Bestandsaufnahme des Personalwesens. Hier wird eruiert, welche Aufgaben es bisher in welcher Ausprägung und Qualität wahrgenommen hat. Dies erfolgt i. d. R. durch einen praxiserfahrenen (in- oder externen) Projektleiter, der

- Erfahrungen in der Gestaltung aufbau- und ablauforganisatorischer Prozesse besitzt,
- über fundierte personalspezifische Kenntnisse verfügt und
- profunde praktische Erfahrungen im gesamten Personalwesen vorweisen kann.

Der Projektleiter untersucht im Rahmen der Bestandsaufnahme detailliert, ob bzw. inwieweit die momentane Aufbau- und Ablauforganisation des Personalbereichs zeitgemäß und funktional gestaltet ist. Zudem identifiziert er Verbesserungspotenziale, die er auf ihre Praxistauglichkeit überprüft und ausführlich in seinem Projektbericht beschreibt. Dort unterbreitet er außerdem konkrete Vorschläge, wie der Personalbereich künftig inhaltlich und personell aufgestellt sein sollte. Diese Vorschläge werden dann mit der Geschäfts- und Personalleitung diskutiert und erörtert.

Nachdem die entsprechenden Vorschläge abgestimmt sind und das Unternehmen die daraus folgende Struktur beschlossen hat, erfolgt die Umsetzung in die Praxis. Der Projektleiter unterstützt dabei in den ersten sechs bis acht Wochen als Coach die Mitarbeiter des Personalwesens, sich in ihre veränderten Aufgabenbereiche hineinzufinden. Dort, wo es notwendig ist, begleitet er sie (sehr) intensiv. Danach kommt er – je nach Erfordernis – nur noch sporadisch zum Einsatz.

Übersicht 1

Der konzeptionelle Teil der Projektstruktur

- Phase 1** Vorab-Sichtung bestehender aufbau- und ablauforganisatorischer Regelwerke (Abteilungs- bzw. Bereichsorganigramm, aktuelle Stellenbesetzung, Arbeitsanweisungen, Ablaufbeschreibungen, Checklisten etc.). Die Regelwerke werden dem Projektleiter in elektronischer oder schriftlicher Form vorab zur Verfügung gestellt.
- Phase 2** Bestandsaufnahme vor Ort: Feststellung des aktuellen Ist-Zustands des Personalbereichs. Dabei sind insbesondere folgende Fragen zu klären:
- Welche Aufgaben (Personalplanung, -beschaffung, -betreuung, -administration, Aus- und Weiterbildung, Personalentwicklung) erfüllt die Personalteilung in welcher Intensität und Qualität?
 - Wie ist der Personalbereich intern organisiert?
 - Sind die einzelnen personalrelevanten Ablaufprozesse sinnvoll und rationell strukturiert?
 - Ergänzend führt der Projektleiter strukturierte Interviews mit den Mitarbeitern des Personalbereichs sowie mit weiteren ausgewählten Gesprächspartnern (Geschäftsführung, Vertreter des Betriebsrats, Führungskräfte unterschiedlicher Hierarchieebenen), um ein aktuelles Stimmungsbild der „Kunden“ des Personalbereichs zu erhalten.
- Phase 3** Basierend auf den Ergebnissen der vorstehenden Arbeitsschritte legt der Projektleiter nun eine mögliche künftige Aufbau- und Ablaufstruktur des Personalbereichs fest. Dabei konzentriert er sich besonders darauf, die neuen Ablaufprozesse anforderungsspezifisch und praxistauglich zu gestalten, wenn er
- zusammenstellt, welche Aufgabengebiete im Personalbereich verbleiben;
 - festlegt, welche Aufgabengebiete wegfallen;
 - personalfremde Aufgabengebiete definiert, die intern auf andere Stellen verlagert werden;
 - bestimmt, welche Aufgabengebiete neu hinzukommen;
 - relevante Aufgaben zu homogenen Aufgabengruppen zusammenfasst;
 - anhand von vorhandenen Benchmarks überprüft, ob die personelle Ausstattung des „neuen“ Personalbereichs angemessen ist;
 - die Personen den neu definierten Aufgabengruppen zuordnet.

3 Der konzeptionelle Teil

Im konzeptionellen Teil der Projektstruktur führt der Projektleiter eine kritische Bestandsaufnahme durch und überprüft die momentane Aufbau- und Ablauforganisation des Personalbereichs. Dieser Teilbereich beinhaltet drei verschiedene Einzelphasen, vgl. **Übersicht 1**.

Nachdem der Projektleiter die Bestandsaufnahme durchgeführt und die mögliche künftige Aufbau- und Ablaufstruktur festgelegt hat, hält er die Ergebnisse schriftlich in seinem Projektbericht fest und diskutiert sie mit der Geschäfts- bzw. Personalleitung. Nach entsprechender Abstimmung beginnt anschließend der operative Teil des Projekts.

4 Der operative Teil

Die zuvor definierte künftige Aufbau- und Ablaufstruktur des Personalbereichs dient dem Projektleiter nun als Grundlage, um die Akteure aktiv dabei zu begleiten, das Sollkonzept in die Praxis zu übertragen. Dazu gehört:

- den Mitarbeitern des Personalbereichs sowie der Personalleitung dabei zu helfen, die Personalbeschaffungs-, -betreuungs-, verwaltungs- und sonstigen personalrelevanten Tätigkeiten zu planen und zu koordinieren;
- die Führungskräfte bei personalrelevanten Aufgabenstellungen zu unterstützen;
- personalrelevante Sonderprojekte zu planen und umzusetzen, z. B. ein unternehmensindividuelles Personalentwicklungskonzept, ein sachorientiertes Gehaltsstrukturmanagement oder ein betriebliches Gesundheitsmanagement.

Die Unterstützungsintensität lässt sich dabei unterschiedlich wählen und ist abhängig von den konkreten Aufgaben. Ein üblicher Vor-Ort-Support für die ersten sechs bis acht Wochen ist z. B. mit ca. zwei Tagen wöchentlich anzusetzen. Parallel dazu werden ggf. für einzelne oder alle Mitglieder der Personalabteilung individuelle Personalentwicklungsmaßnahmen festgelegt, die sich an den neuen Anforderungen orientieren, z. B. zu Themen wie Kommunikation, Projektmanagement, Social-Recruiting etc. Hier kommen nicht nur Seminare und Trainings infrage, sondern auch Hospitatio-

Übersicht 2

Zeithorizont vom Verwalter zum Gestalter

Schritt 1 (Dauer ca. 14 Tage)	Beginn	– kritische Bestandsaufnahme des Personalbereichs
Schritt 2 (Dauer ca. 14 Tage)	2 – 4 Wochen nach Beginn	– Erstellung des Projektberichts – Diskussion und Verabschiedung der neuen Sollstruktur
Schritt 3 (Dauer ca. 6 – 8 Wochen)	ca. 4 – 6 Wochen nach Beginn	– Implementierung der neuen Sollstruktur – Unterstützung der Mitarbeiter des Personalwesens bei der Wahrnehmung ihrer (neuen) Aufgaben durch intensiven Vor-Ort-Support des Projektleiters
Schritt 4	ca. 10 – 14 Wochen nach Beginn	– Mitarbeiter nehmen ihre neuen Aufgaben mehr und mehr selbstständig und proaktiv wahr – Unterstützung durch Projektleiter kann nach und nach spürbar reduziert werden
Schritt 5	ab dann: alle 2 – 3 Monate	– Review mit Projektleiter: Gibt es weiteren Änderungs- bzw. Anpassungsbedarf?
Schritt 6	nach ca. 12 Monaten	– Übergang vom primär administrierenden zum aktiv gestaltenden Personalbereich ist nachhaltig und dauerhaft geschafft

Checkliste

Veränderungsbedarf im Personalbereich

- Veränderungsbedarf im Personalbereich kann insbesondere bestehen, wenn
- sich im Unternehmen negative Stimmen und Feedbacks zur Arbeit des Personalbereichs mehren
 - der Betriebsrat unzufrieden wird, weil er sich nicht (mehr) aktuell und vollständig vom Personalbereich unterrichtet fühlt
 - die Führungskräfte mangelnde Unterstützung vom Personalbereich bei der Wahrnehmung ihrer Führungsaufgaben beklagen
 - kein zentrales Personalinformationssystem vorhanden ist, sondern in verschiedenen Subsystemen mehrfach Datenbestände mit Personaldaten vorgehalten werden
 - kein aussagefähiges Personalcontrolling besteht
 - kein zeitgemäßes Beurteilungswesen existiert
 - Pflichtprüfungen externer Stellen (z. B. externe Revision, Sozialversicherungsprüfer, Finanzamtsprüfer) zu Reklamationen führen
 - keine Personalentwicklungskonzeption besteht (wobei Personalentwicklung mehr als nur „Seminarbeschickung“ ist)
 - der Personalbereich in der Kommunikation ins Unternehmen hinein nicht bzw. kaum wahrnehmbar ist
 - in der jüngeren Vergangenheit vermehrt qualifizierte Fach- und/oder Führungskräfte ohne erkennbaren Grund das Unternehmen verlassen haben
 - personalrelevante (Standard-)Sachverhalte (Umgruppierungen, Versetzungen, Nachfragen etc.) nicht schnell und reibungslos abgewickelt, sondern „gedreht“ werden

Die Nachfrage nach gut ausgebildeten und ambitionierten Fach- und Führungskräften wird gerade in den kommenden Monaten und Jahren weiter spürbar anziehen. Damit verstärkt sich auch der Druck auf die eher administrativ ausgerichteten Personalabteilungen und -bereiche weiter. Wer jetzt noch nicht adäquat aufgestellt ist, um den entsprechenden Herausforderungen erfolgreich zu begegnen, wird es in der Zukunft noch schwerer haben, erfolgreiche Personalarbeit zu leisten. Mit dem vorgestellten „Mischkonstrukt“ aus Fremd- und Selbsthilfe existiert ein praxiserprobtes und funktionierendes Instrument, um den Personalabteilungen die notwendigen Impulse zu geben, damit diese künftig ihre umfangreichen Aufgabenstellungen als proaktiver Business Partner selbstständig angehen und erfolgreich bewältigen können.

nen, etwa bei einem Verbundunternehmen, oder sonstige On-the-job-Maßnahmen. Solche Aufqualifizierungen sind normalerweise in maximal zwölf Monaten abgeschlossen.

Nach ca. zwei bis drei Monaten hat sich die neue Ablauf- und Bearbeitungsstruktur im Personalbereich i. d. R. so weit verfestigt, dass der Projektleiter seine Unterstützung spürbar reduzieren kann. Treten keine gravierenden unvorhergesehenen Probleme auf, ist es ab diesem Zeitpunkt nur noch notwendig, alle ca. zwei bis drei Monate ein gemeinsames Review durchzuführen, bei dem die Beteiligten die veränderten Abläufe kritisch prüfen und hinterfragen. Sofern es sich als notwendig erweisen sollte, lassen sich dabei auch Korrekturen an einem neu definierten Ablaufprozess vornehmen.

Nach ungefähr zwölf Monaten ist der „neue“ Personalbereich normalerweise in der Lage, sämtliche Aufgabenstellungen proaktiv sowie in der geforderten Qualität und Güte selbstständig durchzuführen. Der Wandel vom Verwalter zum Gestalter ist dann erfolgreich und nachhaltig gelungen, vgl. **Übersicht 2** auf S. 94.

5 Fazit

Die Personalabteilungen stehen in Anbetracht der aktuellen demografischen Entwicklung vor gewaltigen Herausforderungen. Ihre Aufgabe ist es, neben einer attraktiven Vergütungsregelung zeitgemäße und attraktive Personalentwicklungsinstrumente zu erarbeiten. Daneben muss es ihnen gelingen, auch den sonstigen Anforderungen an ein modernes Personalmanagement qualitativ hochwertig und vollumfänglich gerecht zu werden. Nur so lässt sich ein „personelles Ausbluten“ des Unternehmens in der Zukunft verhindern.