

Aktiver Kurswechsel

Veränderungen anzugehen, wenn das Bestehende noch gut funktioniert, fällt vielen Unternehmen schwer. Nicht so dem Übertragungsnetzbetreiber 50 Hertz, der sich entschied, frühzeitig zu handeln, seinen HR-Bereich zu transformieren und sein Spektrum zu erweitern. Inzwischen wächst HR in seine neue Rolle als Organisationsentwickler und Berater.

● Als Sylvia Borchering 2019 als Arbeitsdirektorin zu 50 Hertz kam, war vieles im grünen Bereich. „HR war gut aufgestellt, die Prozesse funktionierten, die Personalerinnen und Personaler waren im Unternehmen angesehen“, sagt Borchering. Auf den ersten Blick schien der Veränderungsdruck gering. Im Kontext der fortschreitenden Digitalisierung und der Energiewende – und damit verbundenen Veränderungen in den Geschäftsmodellen – kamen ihr Fragen: Wann kommen wir mit dem aktuellen Set-up in HR, das stark auf Unterstützung entlang des Mitarbeiterlebenszyklus ausgerichtet ist, an unsere Belastungsgrenze? Inwieweit ist HR bereits in allen Bereichen Teil der Wertschöpfung? Können wir mit der Veränderungsgeschwindigkeit im Business Schritt halten?

Für das Führungsteam waren die Antworten und das HR-Zielbild schnell gefunden: HR als starker Partner und proaktiver Gestalter – in der Organisationsentwicklung ebenso wie in der digitalen Transformation. Doch was bedeutet das genau? Die Arbeit von HR sollte stärker im Business integriert sein und einen sichtbaren Mehrwert für seine Kunden leisten. Gleichzeitig sollte HR eine Doppelrolle bei der Umsetzung der Digitalisierungsstrategie von 50 Hertz einnehmen: Einerseits soll HR selbst als Rollenmodell bei der Digitalisierung vorangehen – und anstelle von festen Stellen mit flexiblen Rollen agieren; andererseits die Rolle des Enablers annehmen, neue Formen der Zusammenarbeit (New Work) fördern sowie die Entwicklung hin zu einer lernenden Organisation vorantreiben.

Diese umfassende HR-Transformation, die bei laufendem HR-Geschäft unter Beibehaltung der gewohnten Servicequalität erfolgen musste, wird von Lisa Besler und ihrem Führungsteam verantwortet. Seit 2019 begleitet HR Pepper Management Consultants den Prozess. Mittlerweile hat sich die Arbeit aller Beteiligten in HR grundlegend verändert. Aus drei Fachgebieten sind 17 End-to-End-verantwortliche Produktteams geworden. Überwiegend eng geführte HR-Mitarbeitende haben sich zu eigenverantwortlich agierenden Menschen entwickelt, die je mehrere Rollen ausfüllen. Wie die Transformation entlang der Dimensionen des „Human Business Designs“ (Abbildung 1) gelang, zeigt folgende Fallstudie.

1. Kultur und Führung

HR soll konsequent neue Formen der Zusammenarbeit im eigenen Bereich erproben und umsetzen, auch um die Erfahrungen für andere Bereiche von 50 Hertz nutzbar zu machen. In diesem

Sinne fand eine Auseinandersetzung mit der Organisation, ihren Abhängigkeiten im Verbund der Elia Gruppe und den strategischen Treibern für die nächsten Jahre statt. In mehreren Workshops mit dem Führungsteam wurde ein Selbstverständnis von HR entwickelt, das dem Zielbild moderner, innovativer, effizienter und kundenorientierter Personalarbeit gerecht wird. Darin hat HR eine klare Meinung, fordert das Business auch mal heraus, gestaltet Erlebnisse, entwickelt und optimiert seine Produkte im Sinne des Kundennutzens und agiert mit Wirksamkeit als oberste Prämisse. Für alle Beteiligten bedeutet dies ein Denken im Sinne von End-to-End-Verantwortung, ein hohes Maß an Selbststeuerung und eine konsequente Zusammenarbeit über bisherige Team- und Fachbereichsgrenzen hinweg.

Learning: Das HR-Selbstverständnis ist ein wichtiger Orientierungspunkt für alle Beteiligten in der HR-Transformation. Es reicht nicht aus, dieses einmal gemeinsam zu definieren. Vielmehr muss es im Verlauf der Transformation ständig präsent sein und das Erlebte vor diesem Rahmen reflektiert werden – gerade dann, wenn die neue Haltung auf Irritation im Business stößt.

2. Produkte und Services

Um eine Stärkung der Business- und Kundenorientierung zu erreichen, wurde eine Produktperspektive eingenommen: Welches Wertangebot soll dem Business angeboten werden – jetzt und in Zukunft? Das Leistungsangebot des Personalbereichs

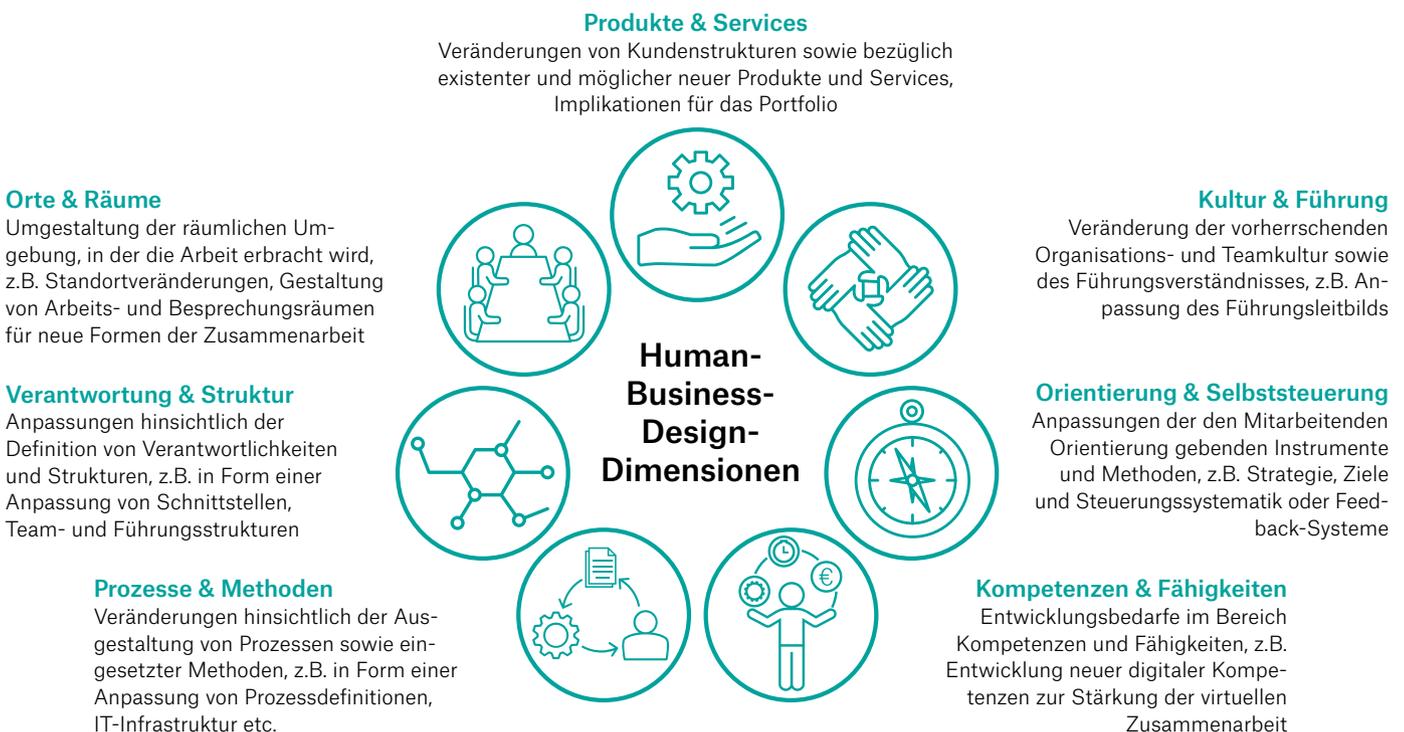
wurde neu gedacht und im Sinne eines Produktportfolios aus Kundenperspektive gestaltet. In einem iterativen Prozess wurden strategische und operative Produkte zu insgesamt 17 Produktgruppen gebündelt. Dabei wurden den bestehenden Produkten neue Produkte hinzugefügt, die auf das definierte Selbstverständnis von HR und den veränderten Wertbeitrag einzahlen. Dazu zählen Themen wie interne Beratung, Change Management und Diversity.

Learning: Bei der Erarbeitung des Produktportfolios war wichtig, dass es dem Business und externen Stakeholdern eine klare Übersicht über alle Services, die HR anbietet, gibt. Außerdem sollte es aus Sicht der Nutzer und nicht aus Sicht von HR formuliert sein. Das war im Prozess nicht immer einfach. Hier hilft es, Vertreterinnen und Vertreter des Business einzubinden.

3. Verantwortung und Struktur

Um das im neuen und erweiterten Produktportfolio definierte Leistungsangebot auf die Straße zu bringen, wurde ein Rollen- und Strukturkonzept entwickelt (vergleiche Abbildung 2 und 3). Zugrunde gelegt wurde ein ambidextres Organisationsdesign, das „HR Operations“ und „HR Innovation & Optimization“ ermöglicht. Im Modus „HR Operations“ werden das Tagesgeschäft erledigt und die Kernprozesse verbessert. Dagegen will „HR Innovation & Optimization“ die HR-Produkte und die Art und Weise, wie für Kunden Wertschöpfung erbracht wird, verbessern.

Das Human-Business-Design-Modell identifiziert die Stellhebel einer Transformation



Strukturkonzept



Strategy & Culture bildet den Rahmen für das „Was“ und das „Wie“ der Leistungserbringung.

So soll langfristig gleichbleibende Qualität in den Grundservices gesichert und gleichzeitig Raum für neue Themen wie Change und Organisationsentwicklung durch eine klare Rollen-zuteilung geschaffen werden.

Entsprechend dem Strukturkonzept wurden Haupt- und Nebenrollen definiert. Anstatt einer Stellenbeschreibung zu folgen, soll jeder und jede eine Haupt- und idealerweise zwei Nebenrollen bekleiden. So kann HR flexibler auf organisationale Anforderungen reagieren. Gleichzeitig werden an den Schnittstellen Effizienz sichergestellt und Expertise gebündelt – und auch mehr individuelle Entwicklungsmöglichkeiten geschaffen.

Insgesamt wurden zehn neue Rollen geschaffen und auf die drei Themenfelder HR Operations, HR Innovation & Optimization und HR Strategy & Culture aufgeteilt (siehe Abbildung 3).

Im November 2020 wurde der Betrieb in HR Operations mit den zentralen Rollen HR Consultants, Produktgruppenverantwortliche und Produktmitarbeitende erfolgreich überführt. Die weiteren Rollen in HR Optimization & Innovation sowie HR Strategy & Culture wurden sukzessive im Jahr 2021 eingeführt.

Learning: Die Umstellung von einer Stelle auf mehrere Rollen pro Person erfordert ein erhöhtes Maß an Selbstreflexion. Die Person muss sich ständig darüber im Klaren sein, in welcher Rolle sie gerade ist (Verantwortlicher für ein Thema, Mitarbeitender in einem Team, Experte, Führungskraft et cetera) und entsprechend reagieren. Alle Beteiligten müssen das einüben.

4. Prozesse und Methoden

Die neue Produktgruppenlogik, das Rollenkonzept und der Anspruch einer End-to-End-Verantwortung brachten Veränderungen hinsichtlich der Abläufe von Prozessen sowie eingesetzter Methoden. Das wirkte sich auch auf die IT-Infrastruktur aus. So wurde beispielsweise ein digitaler Onboarding-Prozess ent-

wickelt, der alle Stakeholder berücksichtigt – aufnehmender Bereich, Facility Management und IT. Die weitere Digitalisierung und Automatisierung der HR-Prozesse wird aktuell mit der Einführung von SAP Successfactors (SF) vorangetrieben.

Für den fachgebiets- und teamübergreifenden Austausch der Rolleninhaber innerhalb des Personalbereichs wurde eine Serie von Koordinationsmechanismen (zum Beispiel Portfoliorunden für die Produktangebote, Business Needs & Solutions mit kollektiver Fallberatung) erarbeitet und eingeführt.

Learning: Die Koordinationsmechanismen, die den Informationsaustausch und die Entscheidungen sicherstellen, sind elementarer Bestandteil des Struktur- und Rollenkonzepts. Es ist wichtig, für die einzelnen Formate jeweils zu definieren, was das Ziel des Formats ist, wer beteiligt sein muss (und wer auch nicht); ebenso welche Entscheidungen getroffen werden können und sollen, in welchem Turnus das Format stattfindet und wer dafür verantwortlich ist.

5. Ressourcen und Fähigkeiten

Die Arbeit in den neuen Rollen und im HR-Selbstverständnis, das teils neue oder veränderte Produktportfolio, die Anwendung neuer Technologien und Tools sowie die Pandemie, durch die die Arbeit größtenteils remote stattfand, stellten enorme Herausforderungen an alle Mitarbeitenden in HR dar. Die Produktgruppenverantwortlichen mussten sich beispielsweise in agilen Arbeitsmethoden (zum Beispiel Reviews und Retrospektiven im Team), im Produktmanagement oder der Produktentwicklung weiterentwickeln. Darüber hinaus sollten sie Trends und Entwicklungen in der HR-Szene im Blick behalten. Am Beispiel der HR Consultants hieß das: Sie mussten ihr Wissen im Bereich der Change-Begleitung und Organisationsentwicklung vergrößern. Außerdem mussten sie ihre Beratungsfertigkeiten und Vorgehensmodelle verbessern und einüben – beispielsweise indem sie ein Business Canvas pro Betreuungsbereich erarbeiten oder einen Fragenkatalog zur Klärung von Aufträgen. Themenübergreifend lag der Fokus der Befähigung einzelner Rolleninhaberinnen und -inhaber darin, Selbststeuerung und Eigenverantwortung anzuregen sowie laterale Führung zu



KERSTIN PROTHMANN ist Partnerin bei HR Pepper und versteht sich als Brückenbauerin zwischen der traditionellen und der „neuen Arbeitswelt“.



LISA BESLER ist seit rund zwei Jahren Personalleiterin bei Übertragungsnetzbetreiber 50 Hertz in Berlin.

übernehmen. Um die Mitarbeitenden in ihren neuen Rollen zu befähigen und intensiv zu begleiten, wurden zielgerichtet Workshops, Fallbearbeitung, Learning Nuggets und Toolboxen angeboten und durchgeführt.

Learning: Nachhaltiges Lernen muss auf drei unterschiedliche Ebenen einzahlen.

- **Motivation:** *Übernehme ich Verantwortung für die Themen? Welche Grundhaltung lege ich an den Tag? Was treibt mich an? Wie will ich als Rolleninhaber agieren?*
- **Kognition:** *Verstehe ich, was zukunftsfähige Personalarbeit ausmacht? Sind mir die Ziele und Wirkmechanismen klar?*
- **Kompetenzen:** *Welche Modelle, Methoden, Tools brauche ich?*

Bisherige Erfolge und weitere Schritte

Auf dem Weg hin zu einer organisationsentwickelnden, beratenden und steuernden Rolle ist der HR-Bereich von 50 Hertz bereits weit gekommen. Das komplette HR-Team ist in den neuen Rollen unterwegs, das Produktportfolio ist definiert und adjustiert und die neue Art und Weise der Zusammenarbeit, auch mit den anderen Bereichen, ist inzwischen etabliert. Dadurch konnten Fachgebietsstrukturen aufgebrochen werden. Die neu zusammengesetzten Produktteams erhielten End-to-End-Verantwortung, was unter den Mitgliedern positive Energien freisetzte. Dabei ist vor allem die Haltung und nicht die formale Organisa-

tionsstruktur Erfolgsrezept dafür, dass die Zusammenarbeit in den Teams gelingt.

Das Zielbild ist ambitioniert, gibt der Transformation jedoch eine langfristige Ausrichtung. Künftig geht es für HR darum, noch stärker die Rolle des Innovators einzunehmen, Trends zu erfassen und entsprechende Angebote für die sich verändernden Bedürfnisse im Unternehmen zu entwickeln. Damit das gelingt, müssen die Personalerinnen und Personaler das Business verstärkt in die Entwicklung neuer HR-Angebote einbinden (Stichwort: Co-Creation). Aktuell geschieht das beim gemeinsamen Projekt einer digitalen Akademie für die Weiterbildung.

Die Reise der letzten Monate zeigt: Eine Transformation gelingt nicht nebenbei und muss er- und durchlebt werden. Das braucht Ressourcen, Zeit zum Ausprobieren und Begleitung, damit Konzepte und Einmalserfahrungen sich verstetigen. Temporärer Mehraufwand muss akzeptiert und eingeplant werden. Die Gleichzeitigkeit von Prozessoptimierung, Digitalisierung, Produktinnovation, Teamentwicklung und Befähigung ist alles andere als trivial und wird das Team auch in diesem Jahr weiter fordern. Doch die Rückmeldungen aus den Geschäftsbereichen von 50 Hertz machen Mut. Die gestaltende Rolle von HR nehmen sie als positiv wahr. HR macht sich auch strategische Gedanken und schafft damit einen großen Mehrwert, lautet das Feedback – und bestärkt die Personalerinnen und Personaler darin, ihre Transformationsreise fortzusetzen. ■■■

Neue Rollen im HR-Bereich

HR Operations

HR Consultant

- Beratung zur Bereichsstrategie
- Aktives Mitwirken an der Personalplanung für den Bereich
- Klärung der Businessanforderungen
- Aktive Beratung und Umsetzung zentraler HR-Konzepte

Produktgruppenverantwortliche (PGV)

- Definition und Umsetzung des Produktleistungsversprechens (End-to-End)
- Direkte Businessberatung und Qualitätsmanagement für Produktgruppe
- Ableitung von Optimierungspotenzial

Produktgruppenmitarbeitende (PGM)

- Sicherstellung der qualitativ durchgeführten Regelprozesse
- Customizing HR-Regelleistungen
- Mitarbeit in HR-Innovationsprojekten

HR Innovation & Optimization

HR-Innovations-Projektmanager

- Entwicklung neuer HR-Produkte und Services
- Fundamentale Weiterentwicklung bestehender Produktgruppen

Projekt-Portfolio-Manager

- Priorisierung von HR-Projekten, Optimierungsbedarfen, Innovationen

HR-Kommunikation

- Organisationsweite Kommunikation zu HR-Initiativen, Produkten und Services

HR-Wissensmanager

- Aufbereitung und Zur-Verfügung-Stellen bestehenden HR-Wissens

PMO

- Schaffen notwendiger Rahmenbedingungen für Umsetzung von Projekten
- Steuerung Budgets & Ressourcen

HR Strategy & Culture

HR-Strategie

- Schaffung des Bezugsrahmens zur Unternehmensstrategie
- Ableitung der People-Strategie im Rahmen der Unternehmensstrategie
- Entwicklung der HR-Funktions-Strategie

People Manager

- Disziplinarische Führung der HR-Mitarbeitenden
- Unterstützung und Entwicklung der HR-Mitarbeitenden