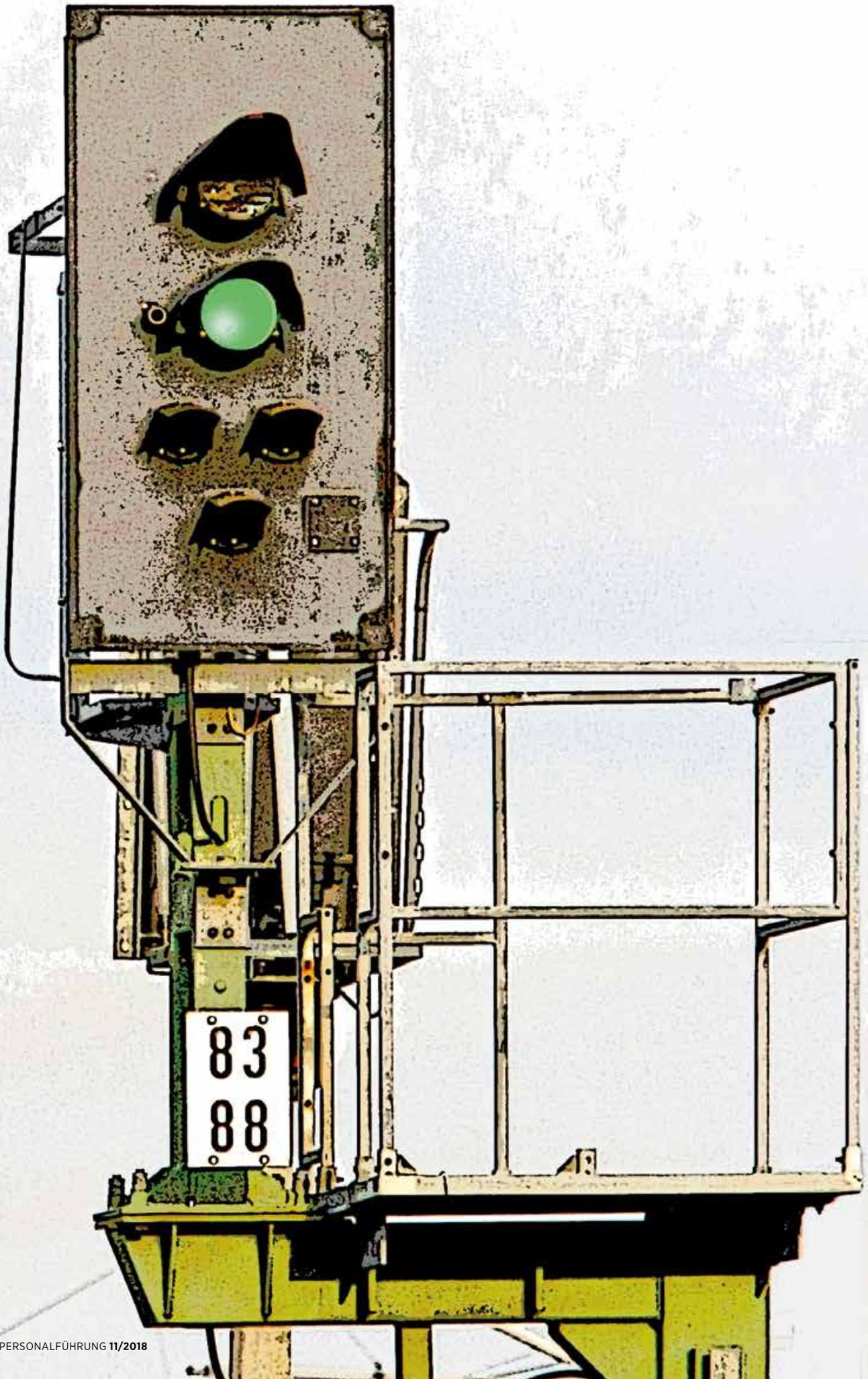


Freie Fahrt für kundenzentrierte Personalarbeit

Die Personalfunktion der Deutschen Bahn in der Konzerntransformation

Die Deutsche Bahn ist auf dem Weg zu einer kundenzentrierten Organisation – und die Personalarbeit spielt dabei eine zentrale Rolle. Sie durchlebt momentan selbst eine tiefgreifende Transformation: Es wurden die Rolle des HR-Produktmanagers und ein kundenzentriertes Produktportfoliomanagement eingeführt. Für das Personalmanagement der Deutschen Bahn ist das nicht nur ein struktureller und prozessualer, sondern noch vielmehr ein kultureller Wandel.



Prozesse sind wichtig, zweifelsohne. Gerade in Zeiten der viel gepriesenen Ambidextrie sind die Verfahren, Methoden und Abläufe eines Unternehmens, um die Gegenwart effizient und exzellent zu beherrschen und gleichzeitig die Zukunft innovativ und disruptiv zu gestalten, potenziell Gold wert. Damit aus einer Möglichkeit tatsächlich Wirklichkeit wird, besteht die Kunst bei der Vorgangsbearbeitung darin, am Ende eines Prozesses auch ein echtes Ergebnis von Wert produziert zu haben. Ein Ergebnis, das in Summe Ausdruck der drei Perspektiven Wirtschaftlichkeit, Wirksamkeit und Wünschbarkeit ist. Daran krankt es allerdings allzu häufig, denn hierfür ist im be-

trieblichen Alltag eine integrierte Verantwortungslogik notwendig, die über die Silogrenzen einzelner organisationaler Fürstentümer hinweg eine übergreifende Sichtweise einnimmt und in der Lage ist, sich durchzusetzen.

Bei der Deutschen Bahn beispielsweise sind Aspekte wie Pünktlichkeit und Sauberkeit zentrale Erfolgsgrößen, die alle Akteure der Bahn – vom Lokführer eines ICE bis zum Vorstand in der Konzernzentrale – intensiv beschäftigen. Aber wer trägt dafür wirklich die

Verantwortung? In der Vergangenheit war durch die vielschichtige organisationale (Zer-)Gliederung der Bahn in unterschiedliche Unternehmensbereiche diese Frage im Alltag nahezu nicht zu beantworten. Selbstverständlich gab es unzählige Verantwortliche, die für Teilaspekte Verantwortung trugen – aber eben nur für einen Teil. Und genauso fühlte es sich für die Kunden der Bahn an. Das Gesamtbild dieser vielen Puzzleteile wurde häufig erst auf oberster Organisationsebene sichtbar. Was aus Kundensicht viel zu spät ist und schnelles Nachsteuern faktisch unmöglich macht. Eine integrative Gesamtsicht und Handlungsfähigkeit auf operativer Ebene waren hingegen viel zu selten ausgeprägt.

VERANTWORTLICHKEITEN FÜR VERBUNDPROZESSE

Das hat die Bahn erkannt und fokussiert daher im Rahmen der derzeit laufenden Transformation intensiv auf die Einrichtung und Etablierung von Verantwortlichkeiten für sogenannte Verbundprozesse, also integrative Rollen und Koordinationsmechanismen, die es dem Konzern besser ermöglichen sollen, in einer

Logik gemeinsamen Handelns und Wirtschaftens zu operieren. Das hat viel mit Prozessen zu tun, vielmehr aber noch mit sogenannten organisationalen Fähigkeiten, um Ressourcen und Handlungen auf eine Weise zu kombinieren, zu koordinieren und (neu) zu entwickeln, dass daraus für die Kunden Angebote von echtem Wert (z. B. Pünktlichkeit und Sauberkeit) und für das Unternehmen Wettbewerbsvorteile am Markt entstehen.

DIE AUTOREN



RALF BERNs ▶ Seit 2010 im Deutsche-Bahn-Konzern in Berlin tätig und aktuell für das HR-Produktportfolio- und -Prozessmanagement, das HR-IT-Anforderungsmanagement und die aktuellen Personalinformationen innerhalb und außerhalb des Personalressorts verantwortlich.



CHRISTIAN VÖLKL ▶ Partner bei HR-pepper Management Consultants, Berlin. Sein Schwerpunkt liegt in der Neuausrichtung kunden- und mitarbeiterzentrierter Unternehmensfunktionen, der Ausprägung innovativer Personalarbeit sowie der Gestaltung integrierter Arbeits- und Lernwelten. ▶ voelkl@hrpepper.de



ICE 4 feiert Weltpremiere: Die Deutsche Bahn präsentiert den neuesten Intercity-Express im Berliner Hauptbahnhof.

Was hat all das mit guter Personalarbeit zu tun? Sehr viel. Denn bei guter Personalarbeit geht es im Kern um die organisationale Fähigkeit, gute Zusammenarbeit von Menschen in Organisationen zu orchestrieren, beziehungsweise um den Verbindlichkeitsrahmen, der um diese Zusammenarbeit zu spannen ist, damit sie nachhaltig gut ist. Und was unter „gut“ zu verstehen ist, lässt sich genauso vom Kunden her ableiten und ist genauso integrativ in der konkreten Umsetzung zu gestalten wie auch die sonstige Arbeit eines Unternehmens, denn es handelt sich hierbei um ein und dieselbe Arbeit. Gute Zusammenarbeit und

damit gute Personalarbeit ist die Kerntätigkeit eines Unternehmens, ist Kern der Wertschöpfung. Und damit sind alle Personaler aufgefordert, von den Rängen herunter und in die Mitte des Spielfelds zu kommen!

Wie kommt man dahin? Es passiert nicht von heute auf morgen, sondern bedeutet, sich aufzumachen auf eine Transformationsreise, die mitunter auch sehr steinig sein kann. Wenn man ehrlich ist, spielt HR seit gut

Durch seine unnachahmliche passiv-aggressive Art vermochte es „Dave“, sich in operative Führungs- und Steuerungsprozesse des Managements zu verkleben (was sich beispielhaft in den vielfältigsten Freigabeberechtigungen der Rolle „HR Partner“ in jedem HR-ERP-System widerspiegelt), ohne dessen unternehmerische Verantwortung wirklich tragen zu müssen. Gleichzeitig entlastet „Dave“ sich selbst von operativem Ballast durch geschickte Verlagerung

rellen, strukturellen und prozessualen Aspekten auch Fragen des HR-Produktportfolios sowie dessen Steuerung.

ZENTRALES MERKMAL IST FOKUSSIERUNG

Wem „gehört“ eigentlich Personalarbeit? Den Personalexperten oder dem Personal? Und wer entscheidet darüber, was „gute“ Personalarbeit ist? Der Dienstleister oder die Kunden? Ein zentrales Merkmal der Transformationsreise der Deutschen Bahn, nicht nur in Bezug auf das Personalmanagement, sondern insgesamt, ist eine klare Fokussierung auf Kundenzentrierung. Kundenzentriertes Denken und Handeln bedeutet, es sich zur Aufgabe zu machen, die Bedürfnisse (interner) Kunden (z. B. Mitarbeiter oder Führungskräfte) zu ermitteln sowie verstehen zu lernen, um mittels bedarfsgerechter Produkte und Dienstleistungen einen tatsächlichen Mehrwert bieten zu können. Damit geht das Grundverständnis einher, dass die Personalarbeit nicht den Personalern „gehört“, sondern auch unter anderem von Mitarbeitern und Führungskräften verantwortet wird.

Personalarbeit ist das, was arbeitsteilig zwischen all den Akteuren einer Organisation stattfindet, die effektive, effiziente und am Menschen ausgerichtete Zusammenarbeit gestalten und orchestrieren. Es gilt daher für die Personalfunktion, sich nicht auf ihren Expertenstatus zurückzuziehen, sondern offen für die Einschätzungen anderer Fachbereiche zu sein und Personalarbeit zunehmend als Gemeinschaftsleistung zu betrachten. Offen bedeutet auch, sich darauf einzulassen, Personalarbeit ergebnisoffen zu planen, sprich Prozesse, Instrumente und Programme in



„Bei der Deutschen Bahn sind Aspekte wie Pünktlichkeit und Sauberkeit zentrale Erfolgsgrößen, die alle Akteure der Bahn – vom Lokführer eines ICE bis zum Vorstand in der Konzernzentrale – intensiv beschäftigen. Aber wer trägt dafür wirklich die Verantwortung?“, so die Autoren.

20 Jahren im großen „Film der Wertschöpfung“ die ungeliebte Rolle des Beckenrandschwimmers mit multipolarer Persönlichkeitsstörung (nennen wir ihn „Dave“). Er würde unglaublich gerne strategisch beraten, kann allerdings nicht aus seiner Haut als Superfachexperte heraus. Er weiß immer alles besser, gibt stets vor, die Wünsche seiner Kunden zu kennen, um sie dann mit abstrus anmutenden Formularen, Prozessen und Genehmigungsverfahren zu gängeln, anstatt einfach mal die Probleme des Business zu lösen.

Auch bei der Deutschen Bahn hat der Typus „Dave“ die Personalarbeit geprägt.

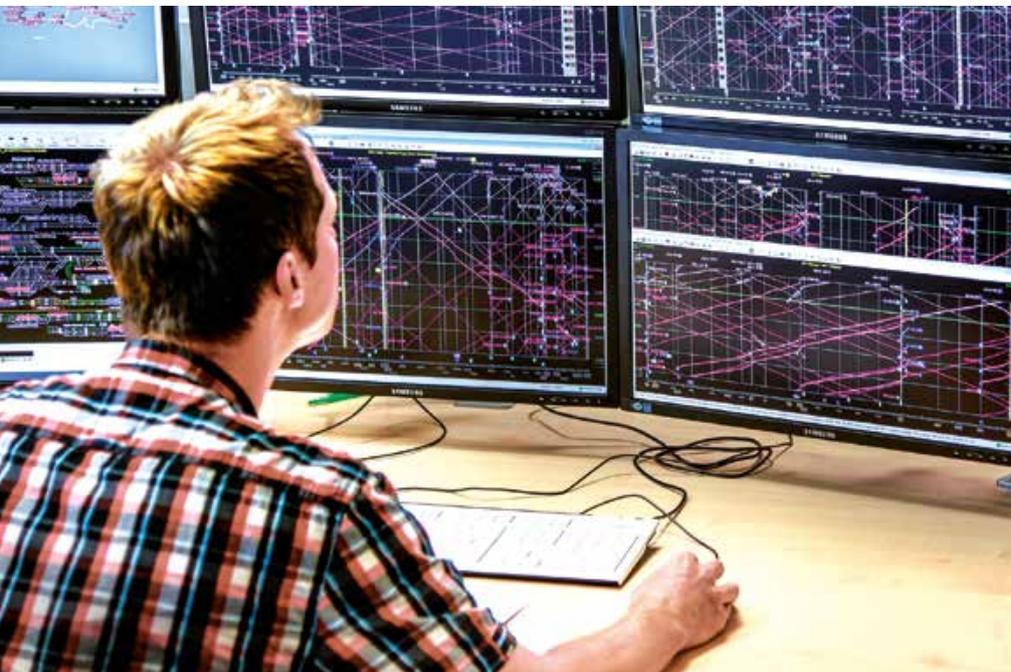
administrativer Aufgaben auf die Führungskräfte und Mitarbeiter, für die er vorgibt, als wertgeschätzter Dienstleister nahe am Business tätig zu sein. Dass das Business eine etwas andere Sichtweise auf die Rolle von „Dave“ hat, ficht „Dave“ nicht an.

Bei der Deutschen Bahn war irgendwann den meisten klar, dass das Dave-Denken nicht in die Zukunft weist. Sie hat die Haltung all derer Akteure geschärft, die mit Personalarbeit zu tun haben, und sie hat die organisationalen Fähigkeiten begonnen zu entwickeln, die für gute Personalarbeit förderlich sind. Dazu zählen neben kultu-

Abstimmung mit Mitarbeitern und Führungskräften bezüglich ihrer Gestaltung immer wieder anzupassen, um die sich verändernden Bedürfnisse und Umweltbedingungen adäquat zu berücksichtigen (manche bezeichnen das als „agil“).

KUNDENZENTRIERTES PRODUKTPORTFOLIO UND ORGANISATIONALE FÄHIGKEITEN

Der eigentliche Wertbeitrag einer Personalfunktion besteht in der Erhöhung der Wertschöpfung durch Stärkung der Bindung und Produktivität der Mitarbeitenden. Bezugspunkt für gute Personalarbeit kann somit nicht die typische HR-Prozesslandkarte sein,



„Bei der Deutschen Bahn war irgendwann den meisten klar, dass das Dave-Denken nicht in die Zukunft weist. Sie hat die Haltung all derer Akteure geschärft, die mit Personalarbeit zu tun haben, und sie hat die organisationalen Fähigkeiten begonnen zu entwickeln, die für gute Personalarbeit förderlich sind.“

sondern es gilt die Frage zu beantworten, welche konkreten Stellhebel, ausgedrückt in der Form personalwirtschaftlicher Dienstleistungen, im Ergebnis auf eine gestärkte Bindung und Produktivität einzahlen – wie sie Personalarbeit in diesem Sinne also „gut“ machen. Daher hat sich die Personalfunktion der Deutschen Bahn auf ein Leistungsangebot verpflichtet, das in der Logik eines wertorientierten Employee-Experience-Designs den drei Gütekriterien Wünschbarkeit, Wirksamkeit und Wirtschaftlichkeit genügt. Durch die Verzahnung der drei Gütekriterien entsteht eine sich gegenseitig verstärkende Wirkung mit dem Ziel, dass nicht beliebig Produkte auf den Markt geworfen werden, um dem Kunden zu gefallen („Der Kunde ist König!“), sondern nur solche Leistungen angeboten werden, die – durch (wissen-

schaftliche) Evidenz belegt – tatsächlich wirksam sind und als drittes auch wirtschaftlich erbracht werden können.

Kundenzentrierung bedeutet daher weder „Wünsch dir was!“ noch „One size fits all!“, sondern ist Ergebnis fundierter Analyse wie kreativ-verantwortungsvoller Gestaltung. Um diese Gütekriterien für den betrieblichen Alltag praktikabel und anwendungsfreundlich auszugestalten, hat die Deutsche Bahn für ihre Personalprodukte einen Bewertungsin-



„Ein zentrales Merkmal der Transformationsreise der Deutschen Bahn, nicht nur in Bezug auf das Personalmanagement, sondern insgesamt, ist eine klare Fokussierung auf Kundenzentrierung.“

dex (PBI) eingeführt. Dieser Index hilft, Anforderungen für die Neuentwicklung oder Weiterentwicklung existierender Personalprodukte zu bewerten und zu priorisieren und ist damit zentraler Bestandteil der Steuerungsfähigkeit des Personalressorts.

Alle Leistungen des Personalbereichs werden auf diese Weise in einem Personalproduktportfolio gebündelt, das für Mitarbeiter und Führungskräfte einen echten Nutzen stiftet. In Form eines im Intranet navigierbaren Produktkatalogs – ähnlich wie

die Amazon-Plattform – ist dieses Portfolio für Mitarbeitende und Führungskräfte intuitiv und schnell bedienbar. Bislang übliche Prozesse wie zum Beispiel „Arbeitszeugnis erstellen“ oder „Nebentätigkeiten anzeigen“ werden als HR-Produkte verständlich beschrieben und können direkt online beauftragt oder bestellt werden.

WELCHER FÄHIGKEITEN BEDARF ES?



ten Dreisäulenmodells wirksam zu begegnen. Anstatt die Verantwortung für die Personalprodukte beziehungsweise das gesamte Produktportfolio in den drei Silos Business-Partner-Organisation, Kompetenzzentrum und Shared-Service-Organisation zu verwässern, favorisiert die Bahn das Konzept eines Produktportfoliomanagements, das quer zu allen internen Einheiten der Personalfunktion die Leistungsgegenstand-bezogene Klammer bietet. Träger dieser Querschnittsverantwortung sind neben dem eigentlichen Port-

der Förderung eines kundenzentrierten Mindsets unterstützend wirkt. Dazu gehören unter anderem Formate der Co-Creation, die klarmachen, dass Personalarbeit gemeinsam mit Führungskräften und Mitarbeitern entsteht, und die Verständnis und Vertrauen fördern.

FAZIT

Durch die Überwindung der im klassischen Business-Partner-Modell inhärenten

Beispielhafte Fragen für den Produktbewertungsindex

Wie wirksam ist das Produkt für den Kunden?

- Wie viele Nutzungsfälle gibt es jährlich?
- Wie hoch ist der Mehrwert je Nutzungsfall (z. B. Zeiteinsparung durch Automatisierung/Digitalisierung/Prozessverbesserung, Qualitätsverbesserung, Befähigung MA/FK, Gesundheitsförderung)?
- Wie hoch ist der über die einzelnen Nutzungsfälle hinausgehende Mehrwert (z. B. allgemeine Erhöhung der Arbeitgeberattraktivität, Erfüllung Geschäftsstrategie)?
- Wird eine wichtige Vorgabe (z. B. Gesetz, Tarifvertrag) umgesetzt?

Wie stark erfüllt das Produkt die Erwartungshaltung der Kunden?

- Werden die Erwartungen an den versprochenen Kundennutzen erfüllt?
- Werden die Erwartungen an eine einfache, intuitive Anwendung erfüllt?
- Werden die Erwartungen an Verfügbarkeit, schnelle Bereitstellung und Support erfüllt?
- Überzeugt das Produkt durch Innovation oder durch andere Begeisterungselemente?

Wie aufwendig ist die Leistungserbringung in der Nutzungsphase?

- Wie hoch ist der Zeitbedarf zur Leistungserbringung je Nutzungsfall bei den DB-internen Leistungserbringern (z. B. Service Center, HR-Partner)?
- Wie hoch sind die Kosten je Nutzungsfall für DB-externe Dienstleister und Material?
- Wie hoch sind die jährlichen Fixkosten (z. B. für IT-Wartungsvertrag)?

Mittels eines kundenzentrierten Personalproduktportfolios ist der Gegenstand der Personalarbeit klar beschrieben, die WAS-Frage ist damit beantwortet. Darauf aufbauend kann nun geklärt werden, welcher besonderer organisationalen Fähigkeiten es bedarf, um diesen Leistungsgegenstand zu analysieren, konzipieren beziehungsweise im Sinne einer Dienstleistung zu erbringen. Hier geht es also vornehmlich um Fragen des WER (Aufbaustruktur) und des WIE (Ablauforganisation).

Das Personalmanagement der Deutschen Bahn hat sich hier für einen integrativen Ansatz entschieden, um den bekannten und oft diskutierten Problemen des sogenann-

foliomanagement vor allem die sogenannten HR-Produktmanager. Hierbei handelt es sich um eine neue Rolle, die in ihrem Arbeiten eine integrierende Perspektive einnimmt und die End-to-End-Verantwortung für ein Personalprodukt übernimmt – angefangen von dessen Konzeption und Entwicklung bis hin zur Leistungserbringung.

Das dazugehörige Verfahren entspricht den bekannten Vorgehensweisen eines Produktentwicklungsprozesses (PEP), wie sie auch in den Geschäftsbereichen der Bahn üblich sind. Das bedeutet, dass die Bahn für die Entwicklung ihrer Personalprodukte ein an der Logistik eines Design-Thinking-Zyklus ausgerichtetes, iteratives Vorgehen verfolgt und so bei

internen Gräben einer Personalfunktion mittels der Verankerung integrativer Mechanismen (vor allem übergreifendes Personalproduktportfolio, ganzheitliche Verantwortung für Produktmanagement sowie kundenzentrierte Produktentwicklung) leistet die Personalfunktion bei der Deutschen Bahn ihren Verantwortungsbeitrag zum Gelingen der Konzerntransformation. Damit wandelt sich das Rollenverständnis für Personaler vom HR-Prozessoptimierer zum HR Business Designer. Denn gute Personalarbeit steht gleichbedeutend für erfolgswirksame Zusammenarbeit im Unternehmen. ●