Ozeanriese auf



Transformationsreise

Wie sich der Logistikkonzern Hapag-Lloyd in Zeiten von Corona im HR-Bereich strategisch neu ausrichtet und erfolgreich transformiert

Hapag-Lloyd bewegt die Welt – mit 234 Containerschiffen, einem jährlichen Transportvolumen von zwölf Millionen TEU-Standardcontainern und rund 13 200 Mitarbeitern in 129 Ländern ist Hapag-Lloyd eine weltweit führende Linienreederei. Die „Strategy 2023“ setzt neue und visionäre Maßstäbe in der Containerschifffahrt. Im Zentrum der Unternehmensstrategie steht das Kundenversprechen: „Number one for quality“. Für den HR-Bereich von Hapag-Lloyd mit rund 70 Mitarbeitern im Headquarter in Hamburg und weiteren HR-Experten an den Standorten weltweit ist das Ansporn, eine globale und erlebbare HR-Strategie sowie eine neue HR-Organisation zu definieren. Alle Formate finden pandemiebedingt virtuell statt. Die Projektteammitglieder kommen aus allen Teilen der Welt. Starke und emotionale Bilder haben in dieser Konstellation eine besondere Bedeutung. Sie sind permanente Begleiter der HR-Transformationsreise.

Joachim Schlotfeldt, Chief Personnel and Global Procurement Officer und Sponsor des HR-Projekts, sieht drei wesentliche Treiber der Neuausrichtung: klarer Fokus auf die zukünftigen Kernaufgaben, um die Unternehmensstrategie „Strategy 2023“ optimal zu unterstützen; die HR-Arbeit soll stärker aus Kundenperspektive gedacht werden; hierarchische und nicht zeitgemäße Strukturen und Prozesse sollen aufgebrochen werden. Oder seemannssprachlich ausgedrückt: HR sollte wieder flottgemacht werden. Für das HR-Strategie- und Organisationsprojekt hatte Hapag-Lloyd einen externen Partner hinzugezogen, die Berliner HR-Strategieboutique „Der Schwarze Falke“. Das Projekt fokussierte im Wesentlichen drei inhaltliche Schwerpunkte: die strategische Neuausrichtung von HR, die Steuerung aller HR-Services auf Basis eines transparenten Produktportfolios und eine agile Organisation mit klaren Verantwortlichkeiten im Innenverhältnis und einer maximalen Kundenzentrierung im Außenverhältnis.

DIE AUTOREN



KRISTINA DUWE ▶
leitet als Direktorin den Bereich Global HR Innovation & Transformation der Hapag-Lloyd AG, Hamburg.
▶ **kristina.duwe@hlag.com**



ANJA FLÜGGE ▶
Innovationsmanagerin im Bereich Global HR Innovation & Transformation der Hapag-Lloyd AG, Hamburg
▶ **anja.fluegge@hlag.com**



HANJÖRG BEGER ▶
Managing Director Global HR der Hapag-Lloyd AG, Hamburg
▶ **hanjoerg.beger@hlag.com**



ALEXANDER TOLL ▶
Experte für HR-Strategie und HR-Design und einer der Gründer der HR-Strategieberatung „Der Schwarze Falke“, Berlin
▶ **alexander.toll@schwarzerfalke.com**

CHRISTIAN UHLIG ▶
Update:
Herr Uhlig ist nicht mehr für die HR-Strategieberatung “Der Schwarze Falke” tätig.

STRATEGIE IST NICHT GLEICH STRATEGIE

Die Formulierung einer globalen HR-Strategie war im Zuge von coronabedingten Reiseverboten Fluch und Segen zugleich – und für alle ein Experiment mit ungewissem Ausgang. Für Hanjörg Beger, Managing Director Human Resources bei Hapag-Lloyd, hatte die Einbindung von HR-Experten weltweit höchste Priorität, um der Strategie und den daraus folgenden Umsetzungsprojekten größtmögliche Akzeptanz und Strahlkraft zu verleihen. Die HR-Strategie von Hapag-Lloyd setzt innovative Maßstäbe und geht bewusst andere Wege. Sie besteht aus zwei wesentlichen Komponenten: dem HR-Geschäftsmodell und den strategischen Fokusthemen, die in eine Roadmap übergehen.

Geschäftsmodelle kommen normalerweise zum Einsatz, wenn es um die Weiterentwicklung der Unternehmensstrategie geht – meist absolute Chefsache. Ein innovatives Geschäftsmodell differenziert im Wettbewerb, sichert eine hohe Profitabilität und verkörpert Weitblick und Stärke. Kurzum: Es ist Gold wert.

Die Geschäftsmodellidee lässt sich eins zu eins auf HR übertragen. Das HR-Geschäftsmodell ist der ganzheitliche und langfristige Blick auf den HR-Bereich. Es reflektiert den Reifegrad der HR-Funktion aus sechs Perspektiven (Abb. 1). Das Geschäftsmodell ist der Leuchtturm, der definiert, wofür HR steht und welche Leitgedanken für die Zukunft erfolgskritisch sind. HR positioniert sich als strategischer Partner mit Weitblick und einer klaren HR-Philosophie.

Bei der Prozessperspektive hat sich das globale Projektteam von Hapag-Lloyd beispielsweise auf die folgenden Prämissen und Leitgedanken verständigt: hohe Standardisierung, maximale Kundenzentrierung, klare Verantwortlichkeiten, schneller Wissenstransfer und zentrale Governance-Vorgaben und Strukturen. Diese Prämissen wurden weiter heruntergebrochen: „Wir halten uns an den vereinbarten Standardprozess. Wir vermeiden Mehrdeutigkeiten. Der Prozesskapitän fungiert als Gatekeeper und stellt sicher, dass die Prozesse transparent sind. Ausnahmen sind nicht die Norm!“. Der Mehrwert ist für die Projektleiterin und HR-Direktorin, Kristina Duwe, deutlich erkennbar: „Mit unserem HR-Geschäftsmodell haben wir exakt die Leitplanken, die wir brauchen, um künftig unser Handeln an einem klaren Zielbild auszurichten und ein verlässlicher Partner für unsere Kunden zu sein.“

Das HR-Geschäftsmodell ist ein Schritt in Richtung „Unternehmen im Unternehmen“. Dieser Paradigmenwechsel ist für HR eine große Chance: Horizontale Funktionen wie HR haben keine unternehmerische Gewinn- und Verlustverantwortung wie eine Business Unit und werden als Cost Center gesehen – und auch oft so behandelt. Erfahrungsgemäß ist die reine Kostenführerschaft für eine interne Funktion wie HR keine strategische Option.

FOKUSTHEMEN MACHEN HR SICHTBAR UND STARK

Auf Basis des HR-Geschäftsmodells wurden die strategischen HR-Fokusthemen mit dem Hapag-Lloyd-Projektteam virtuell definiert und ausgeschliffen. Unter Berücksichtigung der HR-Megatrends wurden die Themen aus der Unternehmensstrategie mit den Themen aus der Kundensicht vereint und unter den Aspekten Bedeutung und Wichtigkeit für Hapag-Lloyd sowie vorhandene Kompetenzen und Wünsche in HR priorisiert und bewertet. Die Wünsche und Bedürfnisse der wichtigsten internen Kunden wurden durch strukturierte Interviews erhoben.

Als Fokusthemen für HR bei Hapag-Lloyd ergaben sich Digitalisierung von HR, Performance Management, Future Leadership, Organisationsentwicklung in Kombination mit Agilität, Future Way of Working sowie Arbeitgeberattraktivität, inklusive Global Employer Branding. Ein Viererteam arbeitete jedes Fokusthema auf Basis eines „Projektsteckbriefs" eigenverantwortlich und detailliert aus. Der Projektsteckbrief zielt auf eine systematische und standardisierte Umsetzung mit klaren Meilensteinen und Aufwänden. Die Bestandteile der Projektsteckbriefe waren folglich für jedes Fokusthema gleich: Ziele und Wertbeitrag, Projektdauer, Abstimmungsbedarfe, Aufwand in Personentagen, Kernergebnisse und detaillierte Maßnahmenplanung. Zum Einsatz kam die Methode Objectives and Key Results, die von US-Unternehmen wie Google, Netflix oder Canon erfolgreich genutzt wird.

Die Kernergebnisse des Teams „Digitalisierung von HR" waren besonders ambitioniert und konkret: Beispielsweise soll im ersten Schritt eine globale HR IT Roadmap bis zum ersten Quartal 2021 erstellt werden. Unter anderem wird dabei die Einführung einer neuen Performance-Management-Software detailliert. Diese soll bis zum vierten Quartal 2021 weltweit zum Einsatz kommen, was einen modernen Performance-Management-Ansatz systemisch unterstützt und unmittelbar auf das Fokusthema Performance Management einzahlt. „Die detaillierten Steckbriefe für die Fokusthemen helfen uns enorm in der Umsetzung. Ein klares Verständnis über die Ziele und wesentliche Meilensteine sind dafür zentral. Alle Themen sind im Kern ja Projekte mit einer Umsetzungsdauer von sechs Monaten und mehr", sagt Anja Flügge, die Teil des Digitalisierungsteams ist und das Project Management Office leitete. „Das Schöne an den Fokusthemen: Sie beschleunigen unsere Positionierung als strategischer Partner enorm. Wir haben die Fokusthemen unseren Kunden transparent gemacht und sie damit bewusst ins Schaufenster gestellt."



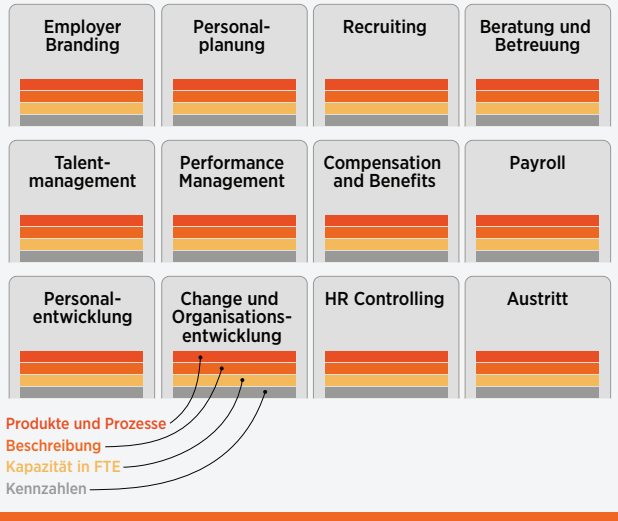
Bei der Prozessperspektive hat sich das globale Projektteam von Hapag-Lloyd auf die folgenden Prämissen und Leitgedanken verständigt: hohe Standardisierung, maximale Kundenzentrierung, klare Verantwortlichkeiten, schneller Wissenstransfer und zentrale Governance-Vorgaben und Strukturen.

REIFEGRAD DER HR-FUNKTION



Quelle: www.schwarzerfalke.com *Abb. 1*

HR-STRATEGIE UND GOVERNANCE



Quelle: www.schwarzerfalke.com *Abb. 2*

NEUE HR-PRODUKTE UND -PROZESSE

PRODUKT	Organisation und Durchführung Vorstellungsgespräch	**HR-THEMA**	Recruiting
VERANTWORTLICHKEIT	Recruiting, Business Partner		
BESCHREIBUNG	Vorbereitung und Durchführung eines strukturierten Interviews zur Eignungsprüfung des Bewerbers, Klärung offener Fragen und erste Gehaltsverhandlungen über die zu besetzende Stelle. Bei normalen Sellen sowie Werkstudenten und Aushilfen nimmt der HR Business Partner des jeweiligen Betreuungsbereichs teil, bei Praktikanten führt Recruiting das Gespräch.		
HÄUFIGKEIT (p.a)	730	**DAUER (min)** 90	**INTERNES SERVICELEVEL** 1 Woche nach Eingang

BEAUFTRAGUNG	Folgeprodukt nach Bewerbervorauswahl	**TEMPLATES / VORLAGEN**	• Strukturierter Gesprächsleitfaden • Gesprächsprotokoll • Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung (BIP)
RICHTLINIEN / GESETZE	AGG, BetrVG		

PROZESS	**ORGANISATION**	**VORSTELLUNGSGESPRÄCH**	**ENTSCHEIDUNG**
Recruiting	1. Terminfindung der internen Gesprächsteilnehmer über Recruitingsoftware: Personalreferent des jeweiligen Betreuungsbereichs, Vertreter des Fachbereichs sowie ggf. Betriebsrat 2. Terminabstimmung mit dem Bewerber via Telefon oder E-Mail 3. Einladung zum Gespräch über Recruitingsoftware inkl. Fahrkostenerstattung, Fragebogen, Informationen zu Teilnehmern und Gesprächsinhalten 4. Buchung des Raums und des Services	5. Vorbereitung auf das Gespräch, Klärung offener Fragen, Rollenverteilung 6. Durchführung des Interviews mit unterschiedlicher Rollenverteilung, Nutzung des strukturierten Gesprächsleitfadens 7. Fokus Business Partner: Persönlichkeitseignung (auf Basis Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung) und Cultural Fit 8. Fokus Fachbereich: Fachlichkeit und Teamintegration	9. Gemeinsame Entscheidung im Nachgang des Gesprächs 10. Zusage: • Telefonische Rückmeldung durch den Referenten spätestens 1 Tag nach dem Gespräch • Bestätigung der Konditionen per E-Mail an Bewerber 11. Zweitgespräch: • Organisation eines Zweitgesprächs bei höheren Positionen 12. Absage: • Direktabsage über Recruitingsoftware • Bei Eignung Mail zur Aufnahme in Bewerberpool für 1 Jahr
Business Partner			

ERGEBNIS	Strukturiertes Gespräch wurde durchgeführt und gemeinsam getragene Entscheidung *(Absage, Zusage, on hold oder Zweitgespräch)* getroffen

Quelle: www.schwarzerfalke.com *Abb. 3*

Im Innenverhältnis wirken die HR-Fokusthemen motivierend und identitätsstiftend. Jeder im Projektteam hatte Freude, an differenzierenden, nichtoperativen Themen zu arbeiten. Im Außenverhältnis strahlen die Fokusthemen Souveränität aus. HR nimmt sich neben der Optimierung des operativen Geschäfts damit große Themen vor, die unmittelbaren Einfluss auf den Unternehmenserfolg haben. Die Erfahrung beim Thema HR-Strategie zeigt deutlich: lieber wenige Themen fokussiert und strukturiert vorantreiben, als viele Themen halbherzig in der Luft halten.

DER ELEFANT IM RAUM

Die Formulierung der globalen HR-Strategie erfolgte coronabedingt ausschließlich virtuell. Alle sieben Strategieworkshops wurden in einem speziellen Coronamodus akribisch vorbereitet, in mehrstündigen Microsoft-Teams-Sitzungen durchgeführt und von den Hapag-Lloyd-Teams beziehungsweise vom Schwarzen Falken nachbereitet. Das Arbeiten in diesem virtuellen Modus war für alle Beteiligten Neuland.

Das interne Strategieteam bestand aus 20 Mitgliedern, HR-Experten weltweit mit unterschiedlichen Schwerpunkten, Perspektiven, Erfahrungen und Hierarchiestufen. Die Zeitverschiebung in den Workshops betrug bis zu 13 Stunden. Das Team kannte sich nur teilweise. Der Managing Director Hanjörg Beger war beim Start des Projekts im Mai 2020 relativ neu an Bord. Eine HR-Strategie und insbesondere Aspekte wie eine HR-Vision sind emotionale und abstrakte Themen, die normalerweise interaktiv in physischen Sessions erarbeitet werden. Kurzum: Es war ein Experiment mit ungewissem Ausgang.

Anfangs war das Arbeiten unter diesen Voraussetzungen gewöhnungsbedürftig, zum Ende wirkte vieles fast selbstverständlich und leichtgängig. Man hatte sich miteinander vertraut gemacht, ein schönes und sehr intensives Gefühl. Storytelling als Instrument und Erzählmethode, mit der explizites, aber vor allem implizites Wissen in Form von Leitmotiven, Symbolen, Metaphern oder anderen Mitteln der Rhetorik weitergegeben wird, wurde zum permanenten Begleiter. Storytelling wurde sowohl in den Workshops als auch in der HR-Strategie und in einigen Innovationsimpulsen, beispielweise beim Beschreiben von Zielgruppen mit Hilfe von Personas, erfolgreich genutzt.

Eine Metapher war beispielsweise „Elephant in the Room". Der Elefant im Raum ist eine Metapher aus dem englischen Sprachraum. Er bezeichnet ein offensichtliches Problem, das zwar im Raum steht, aber dennoch von den Beteiligten nicht angesprochen wird. Anders ausgedrückt: Der Elefant im Raum steht für das Thema hinter dem Thema. Gleich im ersten Workshop stand bei der Formulierung der Vision, als Teil des HR-Geschäftsmodells, ein großer Elefant im Raum. Die Definition eines Geschäftsmodells erfordert ein hohes Abstraktionsniveau und lässt viel Raum für Interpretationen. Es gab Missverständnisse darüber, welche Auswirkungen die Vision im operativen Alltag haben wird. In den anfänglichen Diskussionen wurde schlicht aneinander vorbei diskutiert. Durch die Übersetzung in realistische und lebensnahe Szenarien aus dem Hapag-Lloyd-Alltag gelang es, die Diskussion schnell wieder in konstruktive Bahnen zu lenken.

Missverständnisse wurden fortan nicht tabuisiert, sondern im Team artikuliert. Die Frage nach jeder Microsoft-Teams-Sitzung „Wie hat es sich angefühlt!?" wurde zur wichtigsten Change-Frage im Projekt. Der virtuellen Zusammenarbeit hat das sehr geholfen.

Alle haben in dem Prozess eines gelernt: Eine HR-Strategie ist eine Mischung aus Fakten und vielen Emotionen. Die gefühlte Qualität in den Interaktionen ist entscheidend für die erfolgreiche Formulierung einer Strategie, insbesondere in Zeiten von Corona.

PORTFOLIOTRANSPARENZ IST DIE KÖNIGSDISZIPLIN IN HR

„Welches sind unsere differenzierenden HR-Produkte aus Kundensicht? Und welches sind unsere HR-Produkte mit der höchsten Kapazitätsbindung?", fragen sich viele HR-Entscheider. Die Antwort ist meistens ernüchternd. Sie wissen es nicht. Hapag-Lloyd wollte es wissen. Der HR-Geschäftsmodell-Prämisse „Unternehmen im Unternehmen" folgend, wurde im nächsten Schritt das HR-Portfolio, inklusive der kapazitativen Bindung, erhoben.

Transparenz über alle HR-Services und das Wissen, wo in HR die Kapazitäten gebunden sind, sind essenzielle Voraussetzungen für die organisatorische Neuausrichtung von HR und die strukturierte Umsetzung der strategischen Fokusthemen. Ohne Portfoliotransparenz kommt ein Organisationsprojekt über das profane Verschieben von Kästchen nicht hinaus.

Das HR-Portfolio wurde im Zuge von drei mehrstündigen Microsoft-Teams-Sitzungen auf Basis des HR-Produktkatalogs vom Schwarzen Falken aufgenommen. Der Produktkatalog ist ein unverzichtbares Transformationsinstrument eines HR-Vollsortimenters mit über 250 HR-Produkten und dahinter liegenden HR-Prozessen (Abb. 2). Exemplarische Fragen für jedes Produkt: Existiert das Produkt bei Hapag-Lloyd? Wer verantwortet es? Wie ist der Reifegrad aus HR-Sicht? Die gemeinsame Erfassung mit den Hapag-Lloyd-Verantwortlichen ist erfolgskritisch, um zu einer ehrlichen und genauen Einschätzung zu kommen.

Parallel zum Portfolio wurden die Kapazitäten auf Basis des HR-Produktkatalogs mithilfe eines leicht verständlichen Fragebogens erfasst. Der Schwarze Falke extrapolierte die Ergebnisse, wenn nötig, im Zuge der Auswertungen auf das ganze Jahr. Transparenz über das HR-Portfolio als auch über die Kapazitätsbindung sind nicht nur Voraussetzungen für die professionelle organisatori-

sche Neuausrichtung und die strukturierte Umsetzung der Fokusthemen, sondern auch die Basis für operative Exzellenz.

Im Zuge des Projekts wurden die erhobenen Daten für eine Benchmarkanalyse genutzt. Exemplarische Fragen waren: Wie verteilen sich die gebundenen Kapazitäten bei vergleichbaren Unternehmen? Wie zukunftsfähig ist das derzeitige Portfolio? Und wo ist eine Portfoliobereinigung sinnvoll?

Ein fundiertes Benchmarking kann darüber hinaus eine hilfreiche Information für zu treffende Entscheidungen sein, beispielsweise bei der Anpassung von Kapazitäten. Die Erfahrung beim Thema Portfoliotransparenz zeigt deutlich: Transparenz ist der Kristallisationspunkt jeder strategischen und operativen Neuausrichtung. Transparenz gibt Entscheidungssicherheit, von Anfang an die richtigen Dinge zu tun. Ohne Transparenz geht nichts.

Zu der Analyse des Istportfolios gehört auch die Diskussion über Produkte, die heute noch nicht von HR angeboten werden. Durch die intensive Auseinandersetzung mit den HR-Megatrends, der eigenen Hapag-Lloyd-Strategie und den Kundenbedürfnissen wurden zusätzliche Produkte identifiziert, die das Produktangebot künftig ergänzen werden. Auch die Entscheidung über die Governance musste für jedes einzelne Produkt getroffen werden, das heißt zentrale versus lokale Bereitstellung.

ORGANISATIONSDESIGN IST MEHR ALS KÄSTCHEN VERSCHIEBEN

Schlotfeldt als Personalvorstand hatte sehr klare Wünsche und Erwartungen an die neue HR-Organisation: klare Verantwortlichkeiten im Innenverhältnis und maximale Kundenzentrierung im Außenverhältnis. Darüber hinaus war allen Beteiligten bewusst, dass die neue Organisation vor allem das HR-Geschäftsmodell und die strategischen Fokusthemen reflektieren und unterstützen musste.

Im ersten Schritt wurde das prozessuale und organisatorische Zusammenspiel zwischen globalen und lokalen Verantwortlichkeiten analysiert. Die Probleme waren offensichtlich: unklare Verantwortlichkeiten, ineffiziente Schnittstellen und Übergabepunkte zwischen den Teams, schlechte Informationsweitergabe bedingt durch viele und nicht mehr zeitgemäße Hierarchieebenen und kein „One-face-to-the-customer"-Ansatz. Im zweiten Schritt wurden auf Basis der HR-Strategie und des Portfolios die wichtigsten Prämissen für die neue Organisation abgeleitet. Die wichtigsten Prämissen aus der Strategie lauteten starke Kundenzentrierung auf Basis unterschiedlicher Kundenzielgruppen, global ausgerichtete HR-Organisation und kurze Abstimmungswege zwischen HR-Mitarbeitern in den regionalen Standorten und dem Headquarter in Hamburg zur Steigerung der Agilität und Innovationskraft. Beim Portfolio standen insbesondere die Verankerung einer Community of Expertise für die laufende Weiterentwicklung des HR-Portfolios, Governance-Regelungen für globale Produkte, agile Strukturen bei gleichzeitig flachen Hierarchien sowie effiziente und einheitliche Prozesse mit klaren Verantwortlichkeiten im Vordergrund.



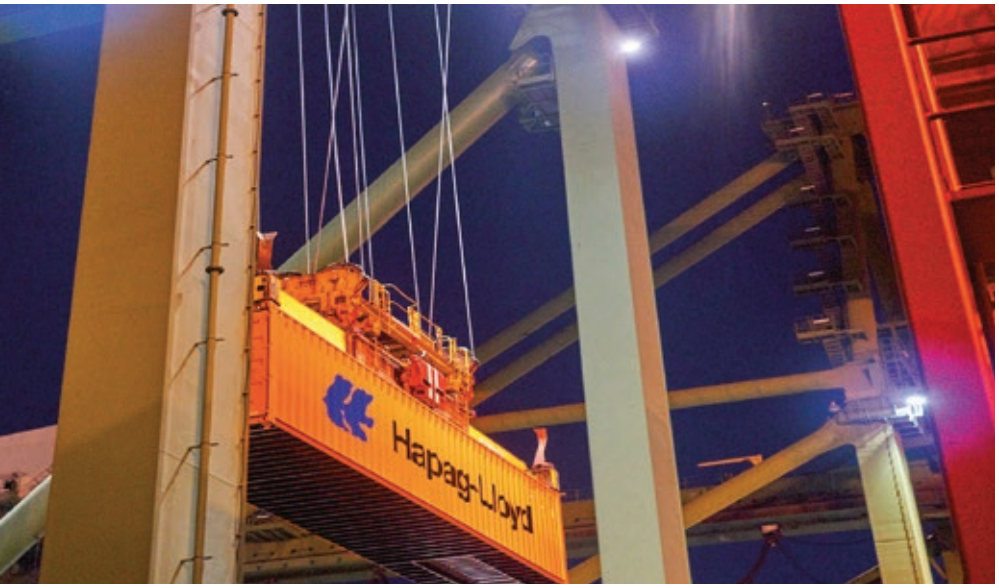
Die HR-Strategie von Hapag-Lloyd setzt innovative Maßstäbe und geht bewusst andere Wege. Sie besteht aus zwei wesentlichen Komponenten: dem HR-Geschäftsmodell und den strategischen Fokusthemen, die in eine Roadmap übergehen.

Beim Design der zukünftigen HR-Organisation und dem sogenannten Target Operating Model kam der HR-Produktkatalog als Projektbeschleuniger erfolgreich zum Einsatz. Auf Basis der vorab definierten Prämissen wurden zahlreiche Hapag-Lloyd-Produkte und -Prozesse neu sortiert. Das heißt, es kam zu einem Wechsel bei den zukünftigen Verantwortlichkeiten – innerhalb der global als auch lokal ausgerichteten Teams. So werden künftig im Team „Talent Acquisition" nicht nur das lokale Recruiting, sondern auch das Thema Global Employer Branding einen starken Fokus erhalten.

Diese Neusortierung war ein tiefer, aber notwendiger Einschnitt in die HR-Organisation, der viel Fingerspitzengefühl und Partizipation erforderte. Das Projektteam diskutierte die neuen Verantwortlichkeiten mit den betroffenen Teams in einzelnen Sessions intensiv und empathisch. „Das Warum der neuen Verantwortlichkeiten, die Chancen für jeden Einzelnen und für uns als gesamtes HR-Team standen immer im Vordergrund", sagt Projektleiterin Duwe.

Auch hier wurde viel mit Storytelling und starken Bildern gearbeitet. Sprache wurde

nicht als Weichzeichner, sondern als Vergrößerungsglas genutzt. Beides hat die Akzeptanz im Change-Prozess deutlich erhöht und darüber hinaus immer wieder für schöne und menschliche Momente gesorgt, sogenannte „Moments that matter".



Als Fokusthemen für HR bei Hapag-Lloyd ergaben sich Digitalisierung von HR, Performance Management, Future Leadership, Organisationsentwicklung in Kombination mit Agilität, Future Way of Working sowie Arbeitgeberattraktivität, inklusive Global Employer Branding.

WARUM KOMPLIZIERT, WENN ES EINFACH GEHT

Produkte mit mehreren beteiligten Organisationseinheiten und unklaren Schnittstellen wurden auch bei der Portfolioerfassung im HR-Produktkatalog identifiziert und im Zuge von zahlreichen Sessions mit den Beteiligten neu definiert. Der Fokus lag neben den Schnittstellen auf quantitativen und qualitativen Optimierungen, beispielsweise End-to-end-Prozesse sowie Formulare, Checklisten und Ergebnisdokumente. Die Beschreibung der neuen Produkte und Prozesse erfolgte in leicht verständlichen und praxisrelevanten Onepagern (Abb. 3). Ein weiterer Vorteil des Vorgehens war die Methodenvermittlung durch den Schwarzen Falken für zukünftig eigenständige Prozessoptimierungen in HR, quasi „Hilfe zur Selbsthilfe".

Auch für die angestrebte Kundenzentrierung im Außenverhältnis, als Prämisse aus der HR-Strategie, wurde ebenfalls der HR-Produktkatalog genutzt. Allen Produkten wurden Kontaktkanäle zugeordnet. Bei differenzierenden HR-Produkten gilt das Primat der Kundenorientierung und des persönlichen Kontakts, bei allen anderen Produkten das der Effizienz und Automatisierung, beispielsweise über Employee-Self Service- (ESS) und Manager-Self-Service (MSS) -Lösungen.

Der letzte Schritt auf der Transformationsreise war die Definition der zukünftig notwendigen HR-Kompetenzprofile und -Rollen. Die Kernaufgaben wurden auf Grundlage der Produkte und Themen, in Kombination mit den notwendigen Erfahrungen und Qualifikationen, beschrieben. Die Sollprofile wurden mit fünf Kernkompetenzen je Rolle beschrieben. Auch hier gilt: Einfach und praxisrelevant ist besser als kompliziert und theoretisch.

Erfahrungsgemäß ist die Organisation der Kristallisationspunkt jeder Transformation. Viele HR-Entscheider nehmen an, dass die Prozesse der größte Hebel in Richtung Effizienz sind. Ein Irrglaube: Der größte Hebel ist die Organisation: „Je mutiger und konsequenter die neue Organisation gedacht wird, desto schneller wird die Transformation operativ erlebbar", sagt Alexander Toll, Managing Partner beim Schwarzen Falken. Anders ausgedrückt: Die reinste Form des Wahnsinns ist es, alles beim Alten zu lassen und gleichzeitig zu hoffen, dass sich etwas ändert.

SO GEHT TRANSFORMATION

Die Transformation in eine neue und agile HR-Organisation ist mehr als das Verschieben von Kästchen. Ohne das Geschäftsmodell als strategischer Überbau, die Transparenz über das HR-Portfolio und die gebundenen Kapazitäten operiert die Organisation ziellos und ohne Durchschlagskraft – quasi wie ein zahnloser Tiger und meilenweit entfernt von der Rolle eines strategischen Partners.

Moderne Transformationen zeichnen sich, losgelöst von den inhaltlichen Schwerpunkten, durch ein wesentliches Merkmal aus: Sie brechen mit der Annahme, dass Transformationen langläufige und kostenintensive Projekte sein müssen. Im Gegenteil, sie glauben: Schnelle Projekte sind gute Projekte. Schnelligkeit und Effektivität entstehen insbesondere durch eine starke Priorisierung der Themen. Sie folgen dem Pareto-Optimum: 20 Prozent der Themen machen 80 Prozent Wirkung aus.

Das gesamte Projekt mit allen notwendigen Maßnahmen und Veränderungen wurde dem Gesamtvorstand von Hanjörg Beger als neuem Managing Director Human Resources im November 2020 vorgestellt. Der Vorstand war begeistert und stolz auf die gesamte Teamleistung. Er steht geschlossen hinter der Transformations-Roadmap und hat seine volle Unterstützung angeboten: „So machen wir es. So geht Transformation." •