

STRATEGIEORIENTIERTE WEITERENTWICKLUNG DES HUMAN RESOURCES MANAGEMENT DER HELSANA VERSICHERUNGEN AG¹

SANDRA PETER, OLIVER STROHM, MARC WÜLSER

85

Im folgenden Beitrag wird ein Projekt beschrieben, das vor dem Hintergrund neuer Anforderungen an das Human Resources Management (HRM) dessen strategieorientierte Weiterentwicklung zum Ziel hatte. Ausgangslage, Projektorganisation und die wichtigsten Ergebnisse werden dargestellt. Der letzte Abschnitt dient einer selbstkritischen Würdigung, wobei der Fokus auf die Themen Akzeptanz statt Innovation sowie Sach- versus Personenlogik gelegt wird.



1 Ausgangslage

Vor dem Hintergrund sich verändernder Anforderungen an das Human Resources Management (HRM) der Helsana, lancierten im Frühjahr 2002 der damalige Leiter des HRM sowie seine Stellvertreterin das Projekt „Strategieorientierte Weiterentwicklung des HRM“. Das iafob wurde angefragt, dieses Projekt zu begleiten.

Zum damaligen Zeitpunkt zeichnete sich die Situation bei Helsana dadurch aus, dass 1) aufgrund der zunehmenden Möglichkeiten der Prozessautomatisierung eine Abnahme des Personalbedarfs in den davon betroffenen Tätigkeitsgebieten absehbar war, 2) der Bedarf bei Spezialistenfunktionen im Gegenzug zunahm und 3) die Fluktuation insgesamt in nicht von den unter 1) genannten Möglichkeiten der Prozessautomatisierung betroffenen Einheiten zu hoch und zu kostspielig war. Diese Situation erforderte eine Intensivierung der HRM-Aktivitäten in den Themenbereichen Entwicklung und Ausbildung, Change Management, Projekt-Management, Assessments, Corporate Identity sowie Personalmarketing. Im Weiteren bestand für das

¹ Im Folgenden Helsana

HRM ein gewisser Druck, die eigene Organisation analog des Helsana Kerngeschäfts prozessorientiert auszurichten.

Das übergeordnete Ziel des Projektes war es, als HRM diesen strategischen Entwicklungen auch längerfristig gerecht werden zu können und sich mit den dafür nötigen Prozessen und Dienstleistungen innerhalb der Helsana zu positionieren.

2 Projektorganisation

86

Die für das Projekt „Strategieorientierte Weiterentwicklung des HRM“ gewählte Projektorganisation widerspiegelte größtenteils die Linienorganisation des HRM. Diese Form der Projektorganisation entsprach der Helsana-Projektkultur und gewährleistete einen angemessenen Einbezug der für die erfolgreiche Abwicklung des Projekts relevanten Funktionsträger. In der [Tabelle 1](#) sind die verschiedenen Projektgremien, deren Aufgaben sowie die Funktionen der Gremienmitglieder dargestellt.

Tabelle 1: Funktion der Mitglieder sowie Aufgaben der Projektgremien

Projektgremium	Aufgaben	Funktion der Mitglieder
Projektleiter und Projektleitungsteam	Projektleiter: Entscheidungsinstanz, Gesamtleitung Projektmanagement Planung und Vorbereitung des Veränderungsprozesses	Leiter HRM Stv. Leiterin HRM Leiter iafob Beratungsteam iafob-Beraterin
Kernteam	Soundingboard für Projektleitung Entscheidungsvorbereitung	Projektleitungsteam sowie die drei dem Leiter HRM direkt unterstellten Leitungspersonen
Projektteam	Bearbeitung der Arbeitspakete des Projekts in verschiedenen Arbeitsgruppen	Alle Führungskräfte des HRM Weiterer iafob-Berater
Projektoffice	Projektadministration und -dokumentation	Assistentin der Stv. Leiterin HRM

3 Projektstart

Das Projekt wurde mit einer Kick-off-Veranstaltung mit der Projektgruppe formal gestartet. Neben der Einordnung des HRM in die Unternehmensstrategie der Helsana und der Reflexion von Trends und Merkmalen eines professionellen HRM diente der Kick-off einer ersten Bewertung der aktuellen HRM-Praxis bei Helsana sowie der Ist- und Soll-Positionierung von HR-Dienstleistungen und Kernprozessen (vgl. [Abbildung 1](#)).

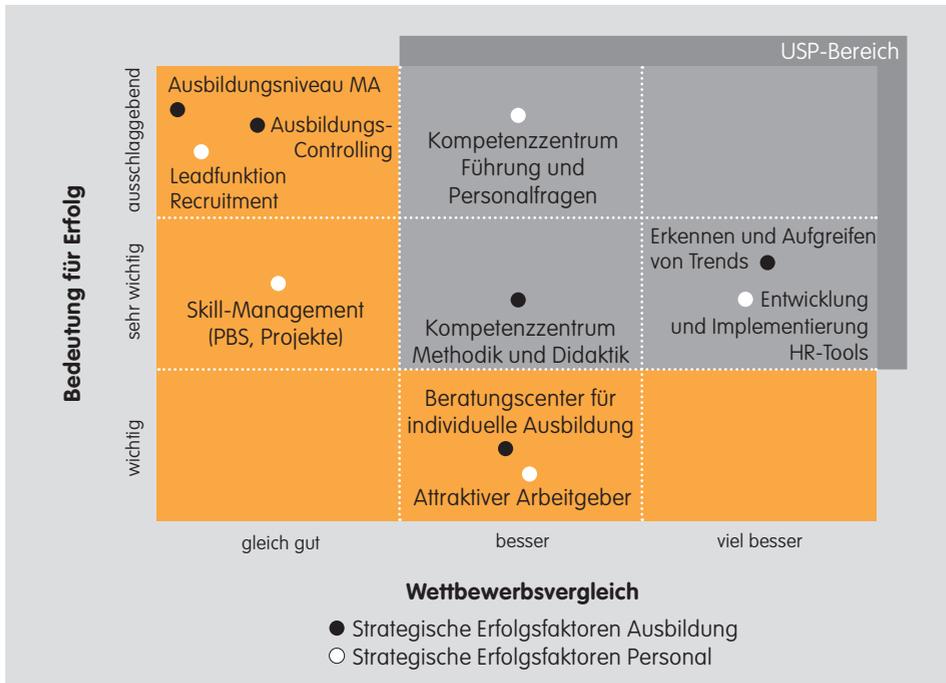


Abbildung 1: Ist- und Soll-Positionierung der HR-Dienstleistungen

Der Kick-off diente im Weiteren der Lancierung eines gemeinsamen Prozesses zur Weiterentwicklung des HRM. Im Sinne eines groben Fahrplans wurden die in Tabelle 2 dokumentierten Prozessschritte vereinbart.

Tabelle 2: Schritte und Zeifenster der verschiedenen Projektphasen

Phase	Schritte	Zeifenster
Initialisierung	Kick-off mit dem Führungskreis zum Projekt und zum Prozess	Mai 02
	Ist-Screening der HRM-Praxis	Mai–Juni 02
	Initialisierungsworkshop mit der Projektgruppe zur Projekt-positionierung und -definition	Juli 02
Analyse	Qualitäts- und wertschöpfungsorientierte Analyse und Bewertung der HRM-Praxis bei der Helsana Analyse der Anforderungen der Linie an das HRM vor dem Hintergrund zukünftiger Herausforderungen sowie der Arbeits- und Führungssituation in den verschiedenen Organisationseinheiten	Juli–Sept 02

Phase	Schritte	Zeitfenster
	Austausch mit professionellen Unternehmen bzgl. der HRM-Praxis und diesbezüglich vorliegenden Erfahrungen	
	Priorisierung der Projektaktivitäten bzw. Kernprozesse vor dem Hintergrund der Analyseergebnisse	
Konzept	Definition der strategischen Ausrichtung, Dienstleistungen, Praxisansprüche, Ziele, Erfolgsindikatoren sowie Verantwortlichkeiten bzgl. der projektrelevanten Kernprozesse	Okt–Dez 02
	Erarbeitung/Verbesserung von Instrumenten, Methoden, Tools und operativen Prozessen für die Kernprozesse	
	Definition der Aufgaben sowie der erforderlichen Kompetenzen und Skills der verschiedenen HR-Verantwortungsträger	
Implementierung	Schrittweise Implementierung der weiterentwickelten Prozesse und Strukturen, Verantwortlichkeiten und Vorgehensweisen	ab Jan 03
Controlling	Systematische Überprüfung der durch die Weiterentwicklung und Umsetzung erzielten Effekte und Ergebnisse	ab Jun 03

4 Vorgehen und Ergebnisse der einzelnen Projektphasen

4.1 Analysephase: Ist-Screening der HRM-Praxis

4.1.1 Vorgehen

Das von uns (iafob) durchgeführte Ist-Screening beinhaltete verschiedene Analyseschritte (vgl. **Tabelle 3**) und fokussierte auf die fünf Analyse- und Bewertungsdimensionen (1) HR-Politik und -strategie, (2) Dienstleistungen, Strukturen, Prozesse, Instrumente und IT-Unterstützung im HRM, (3) Personalressourcen und -einsatz im

Tabelle 3: Inhalt und Umfang der im Rahmen des Ist-Screening durchgeführten Analyseschritte

Art der Analyse	Inhalt und Umfang
Dokumentanalysen	Unternehmensleitbild/Postulate, Helsana als Arbeitgeberin, relevante Organigramme, Dokumentation Projekt Reorganisation Finanzen/Dienste, aus Führungshandbuch „Führungsrichtlinien“ und „Lehrlingswesen“, Dienstleistungskatalog der verschiedenen HR-Einheiten, OE-Vorstellung, Ausbildungsprozess
Personalbereichsanalysen	Einzelinterviews (N = 15)
Dienstleistungsanalyse IST und SOLL	Beschreibungen der Hauptaufgaben und Dienstleistungen sowie Einschätzung der aktuellen und zukünftigen Bedeutung anhand vorgegebenem Raster (N = 15)

HRM, (4) Qualifikationsstrukturen und Skills im HRM sowie (5) Zusammenarbeit und Rollenteilung mit der Linie.

Im Folgenden werden die wichtigsten Ergebnisse des Ist-Screenings beschrieben.

4.1.2 Wichtigste Ergebnisse

Anforderungen an die strategische Weiterentwicklung

Mit der Frage nach den Anforderungen an die strategische Weiterentwicklung des HRM steckten wir den Rahmen für den erforderlichen Entwicklungsprozess ab. Das Ist-Screening förderte folgende Anforderungen zu Tage.

- In Zeiten der Umbruchstimmung sind das Hinterfragen und die Redimensionierung der HR-Kernfunktionen sowie deren Ökonomisierung gefragt.
- Redimensionierungen müssen technische Entwicklungen/Automatisierungen berücksichtigen.
- HRM sollte nicht nur als „Abwickler“, sondern auch als Steuer- und Führungsinstrument gesehen werden.
- Das HRM muss sich vermehrt an den Bedürfnissen der internen Kunden orientieren und diese auch als Kunden behandeln.
- Kernfunktionen sowie damit verbunden Prozesse müssen effizient sein, für interne und externe Kunden klar erkennbar und ein Bedürfnis erfüllen.
- Die an Anforderungsprofilen orientierte Gewinnung und Bindung motivierter, qualifizierter und sozial kompetenter Mitarbeitender ist ein wichtiger Erfolgsfaktor.
- Die Aus- und Weiterbildung der bestehenden Mitarbeitenden im Sinne der Unternehmensstrategie ist bedeutsam.
- Flexibles Reagieren auf individuelle Bedürfnisse und auf den Bedarf des Unternehmens ist wichtig.
- Der aufgrund gesetzlicher Veränderungen und hoher Fluktuation entstehende hohe Bedarf an Fachausbildung muss gedeckt werden können.
- Der Aufbau eines Management-Development-Systems unterstützt und garantiert die Vorbildfunktion der Führung und ist wesentliches Instrument zur Bindung qualifizierter Mitarbeitender.
- Eine Erweiterung des HR-Verständnisses in Richtung Veränderungsmanagement ist gefordert: Veränderungsprozesse müssen begleitet und Veränderungsmanager qualifiziert werden.
- Die Entwicklung der Mitarbeitenden zu Mitunternehmern sowie die Schaffung von Leistungsanreizen sind gefordert.

- Instrumente und Prozesse zur Förderung von Innovations- und Partizipationverhalten werden benötigt.

Die wichtigsten Ergebnisse in Form von Hypothesen

Sämtliche Informationen aus dem Ist-Screening bereiteten wir entlang der erwähnten Analyse- und Bewertungsdimensionen nach positiven und kritischen Aspekten unterteilt auf. Im Sinne einer komprimierten und „aussagekräftigen“ Zusammenfassung formulierten wir zusätzlich folgende 12 Hypothesen:

- 90
1. Das HRM ist ein unzureichender strategischer Partner bei der Helsana.
 2. Der Führungskreis gibt einen eingeschränkten Orientierungsrahmen für die strategische Ausrichtung vor.
 3. Das Dienstleistungsportfolio im HRM ist bezüglich seiner Gewichtung und Qualität zu unausgewogen.
 4. Die bestehenden HR-Potentiale werden zu wenig genutzt.
 5. Unterschiede zwischen den HRM-Organisationseinheiten werden problematisiert statt genutzt.
 6. HRM orientiert sich nur eingeschränkt an Bedürfnissen der Kunden.
 7. Schnittstellenprobleme werden nicht über die Prozessformalisierung, sondern über persönliche Beziehungen gelöst.
 8. Die Organisationsstruktur des HRM ist nicht auf die Organisationsstruktur der Helsana ausgerichtet.
 9. Möglichkeiten der Prozessautomation werden nur eingeschränkt genutzt.
 10. Wenn sich im HRM etwas Grundsätzliches bewegen sollte, wäre dies schon lange geschehen.
 11. Organisatorische Trennung von Konzeptarbeit (FDE, Organisationseinheit Personalförderung und Entwicklung) und operativer Umsetzung (FDM, Organisationseinheit Personalmanagement) führt naturgemäß zu Spannungen.
 12. Die strategieorientierte Weiterentwicklung des HRM verlangt nach individueller Qualifizierung, aber auch nach Skillverlagerung.

4.2 Initialisierungsworkshop als Abschluss der Analysephase

Im Rahmen des Initialisierungsworkshops präsentierten wir der Projektgruppe die Ergebnisse des Ist-Screenings. Die Hypothesen wurden mehrheitlich unterstützt und dienten damit als Orientierungsrahmen für die Definition des weiteren Vorgehens.

Nach der Reflexion der Analyseergebnisse diskutierte die Projektgruppe die Fragen, was in den nächsten 3–5 Jahren mehr bzw. weniger anzustreben sei und in



Abbildung 2: Entwicklungstendenzen verschiedener HR-Prozesse

welche Richtung sich die Bedeutung verschiedener Personalmanagementprozesse entwickeln würde. Die Diskussion mündete darin, dass künftig nur die Bedeutung der Personaladministration abnehmen würde und die Bedeutung der Entwicklung und des Einsatzes von Personalkonzepten sowie die Bedeutung von Personalrekrutierung, -betreuung und -trennung gleich bleiben würde (vgl. [Abbildung 2](#)).

Für die Mehrzahl der Personalprozesse würde die Bedeutung zunehmen. Der größte Handlungsbedarf wurde darunter bei den Prozessen Personalwirtschaft, -planung, -controlling, -beurteilung, -erhalt sowie Organisations-, Führungs- und Kaderentwicklung ausgemacht.

Zum Abschluss des Initialisierungsworkshops einigte sich die Projektgruppe einstimmig und im Sinne einer Synthese der bisherigen Diskussionsergebnisse auf die in [Tabelle 4](#) formulierten Projektziele und Handlungsgrundsätze.

Tabelle 4: Projektziele und Handlungsgrundsätze

Projektziele	Handlungsgrundsätze
1. Strategieorientierte Weiterentwicklung des HRM	Ernsthafte und fristgerechte Bearbeitung von Aufträgen
2. Prozessorientierte Strukturierung des HRM	Adäquater Einbezug der Mitarbeitenden und Projektmarketing
3. Erhöhung von Dienstleistungseffektivität und -qualität	Offenheit gegenüber Lösungen, (keine) Tabus
4. Neuausrichtung und Entwicklung der Skills im HRM im Hinblick auf neue Anforderungen	Sache vor Person
5. Schaffung einer integrierten Kultur HRM: gemeinsame Ziele, gemeinsame Identität, gemeinsamer Auftritt	Zukunftsorientierung
	Verkräfftbare Schritte
	Toleranz gegenüber anderen Meinungen
	Eigenverantwortliche Konfliktbearbeitung
	Zulassen von Metareflexion

92

Zur Bearbeitung der Projektziele wurden 8 Arbeitspakete definiert und in eine zeitliche Abfolge gebracht (vgl. [Abbildung 3](#)).

Die konkreten Arbeitsaufträge pro Arbeitspaket sind in [Tabelle 5](#) dargestellt. Für die Bearbeitung der Arbeitsaufträge wurden Arbeitsgruppen konstituiert. Alle Projektgruppenmitglieder arbeiteten in mindestens einer Arbeitsgruppe mit. Die meisten

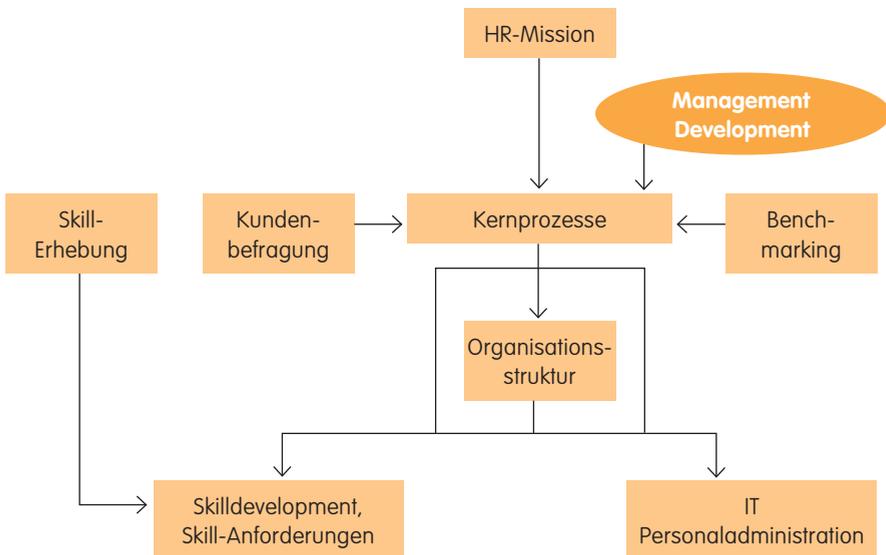


Abbildung 3: Arbeitspakete

Tabelle 5: Die mit den Arbeitspaketen verbundenen Aufträge und Rolle des iafoB

Arbeitspaket	Auftrag	Support durch iafoB
HR-Mission	Formulierung einer Botschaft, Setzen des HRM-Orientierungsrahmens für die nächsten 3–5 Jahre	
Kernprozesse HRM	Definition der Kernprozesse	Ja
Kundenbefragung	Durchführung einer Kundenbefragung	
Benchmarking	Erstellen eines Benchmarkingkonzepts für Helsana HRM sowie Durchführung eines Benchmarkings mit ausgewählten Unternehmen der Branche	Ja
Skill-Erhebung	Erstellung einer Ist-Skill-Matrix im HRM	Ja
IT-Personaladministration	Ablösung des Lohnsystems P/400	
Management-Development	Erstellung/Bestimmung eines Konzepts bzw. Vorgehens inkl. Konzernleitungsinvolvement im Thema Kaderentwicklung	

Projektgruppenmitglieder stellten sich für die Mitarbeit in 2–3 Arbeitsgruppen zur Verfügung. 3 der 8 Arbeitspakete wurden durch uns beratend begleitet.

4.3 Konzeptphase

In den darauf folgenden Wochen und Monaten wurden die Arbeitspakete von den Arbeitsgruppen bearbeitet. Die Bearbeitungsform war den einzelnen Arbeitsgruppen überlassen. Einige Arbeitsgruppen trafen sich zu diesem Zweck in regelmäßigen Abständen, um gemeinsam an den Fragestellungen zu arbeiten. Andere Arbeitsgruppen verteilten Aufträge an einzelne Arbeitsgruppenmitglieder zur individuellen Bearbeitung. Der Arbeitsfortschritt der verschiedenen Arbeitsgruppen wurde im Rahmen von Projektgruppensitzungen rückgemeldet und diskutiert. Zwischen den Implementierungsworkshops und dem Abschlussworkshop der Projektgruppe dienten drei eintägige Workshops diesem Zweck.

Im Folgenden werden die Ergebnisse ausgewählter Arbeitsgruppen berichtet.

4.3.1 HR-Strategie

Die folgende HR-Strategie und die HR-Mission wurden als Orientierungsrahmen für die nächsten 3–5 Jahre verabschiedet (vgl. [Tabelle 6](#)).

Tabelle 6: HR-Strategie und -Mission der Helsana

Die HR-Strategie

- Ausrichtung des Denkens und Handelns der Mitarbeitenden auf die Unternehmensziele
- Entwicklung der Fähigkeiten und des Potentials unserer Mitarbeitenden
- Bindung der Mitarbeitenden an das Unternehmen verstärken
- Steigerung der Arbeitgeber-Attraktivität
- Wir stellen die Nachhaltigkeit unserer Führungsinstrumente sicher, überprüfen diese auf Wirksamkeit und setzen sie im Unternehmen in Zusammenarbeit mit der Linie um
- Wir kennen unser Geschäft und sind so in der Lage, Veränderungen aktiv mitzusteuern
- Wir übernehmen Verantwortung für Resultate und lassen uns daran messen

94

Die HR-Mission

Wir treten gemeinsam auf, indem wir:

- unsere Standpunkte gemeinsam – unter Einhaltung einer gesunden Streitkultur – erarbeiten und diese vertreten
- unsere Kompetenzen vernetzen
- unsere Aktivitäten und unser Erscheinungsbild abstimmen
- uns Zeit nehmen für einen intensiven Informationsaustausch

Wir sind klar und transparent in unserem Handeln, indem wir:

- einheitliche Prozessbeschreibungen haben und prozessorientiert arbeiten
- uns als kompetente und kritische Gesprächspartner/innen profilieren und als Lösungsanbieter/innen auftreten
- unternehmensweite Standards erarbeiten, festlegen und keine davon abweichenden Individualwünsche erfüllen (im Rahmen der Unternehmensstrategie)
- unsere Ressourcen planen und Prioritäten festlegen

Wir hinterfragen unser Tun kritisch indem wir:

- Ressourcen für die Sicherstellung und Überprüfung der Nachhaltigkeit als Instrument der Qualitätssicherung einsetzen
- offen und sachlich untereinander Feedback geben und daraus lernen
- überprüfen, ob wir das Richtige tun

Wir orientieren uns an den Anforderungen der Zukunft, indem wir:

- uns an den führenden Unternehmen orientieren
- proaktiv Veränderungsprozesse im Unternehmen begleiten
- in unsere eigene Weiterbildung investieren

Wir motivieren uns für unsere Arbeit, indem wir:

- Ideen von anderen freudig aufnehmen
- Erfolge feiern
- selbstbewusst auftreten und stolz auf den eigenen Arbeitsbeitrag sind
- den Sinn der Arbeit kennen

4.3.2 HRM-Prozesse und HRM-Aufbauorganisation

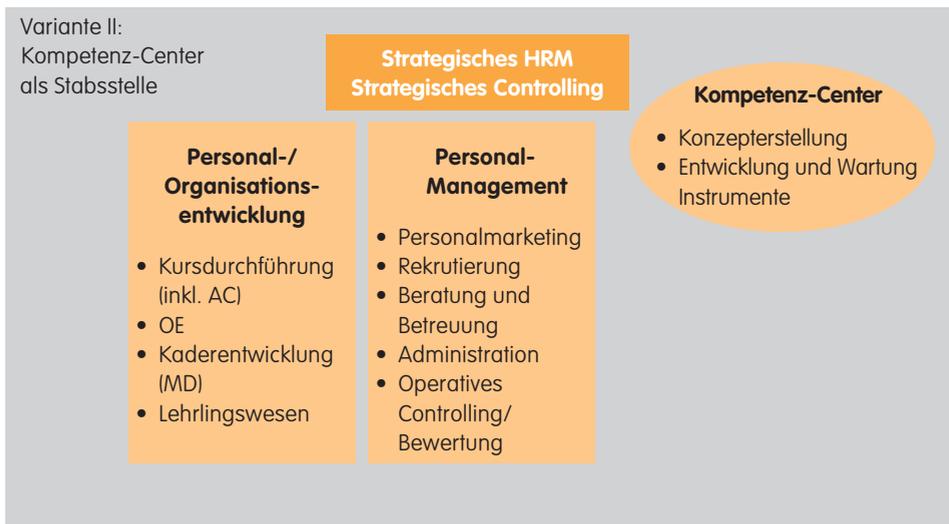
Die Arbeitsgruppe HRM-Prozesse begann ihre Arbeit mit der Aufnahme der Ist-Prozesse inkl. damit verbundener Dienstleistungen (DL) und Aufgaben. Die Ist-Prozesse ließen wir anhand der Kriterien Effektivität (Die DL wird von Kunden verlangt/gefordert), Effizienz (Die DL kann schnell erbracht werden, weil Infos/Hilfsmittel schnell verfügbar sind), Qualität (Die DL wird (fast) immer qualitativ richtig und vollständig erbracht), Flexibilität (Die DL kann schnell an die Kundenbedürfnisse angepasst werden) sowie Transparenz (Der DL-Erbringer (die Organisationseinheit) ist für den Kunden sichtbar) beurteilen. Ein wichtiges Ergebnis der Aufnahme und Bewertung der Ist-Prozesse bestand darin aufzuzeigen, bei welchen Dienstleistungen und Aufgaben zwischen den verschiedenen Einheiten der bisherigen HRM-Aufbauorganisation Schnittstellen bestanden, die unnötig oder unbefriedigend waren. Inhaltliche Überlappungen dieser Art zeigten sich bei den Prozessen Personalrekrutierung, Einführung neuer Mitarbeitender, Assessment-Center, Beratung/Coaching, Schulung oder Auswertung oder Evaluation von Personalinstrumenten, Personaltrennung, Teamentwicklung sowie Management Development.

Als Nächstes stellte sich die Arbeitsgruppe die Frage, welche Aufgaben und Prozesse im Sinne der Erfüllung der künftigen Anforderungen an das HRM überflüssig waren oder fehlten, und sie erstellte so die Soll-Prozesse (vgl. [Tabelle 7](#)).

Die Frage nach der besten aufbauorganisatorischen Anordnung der Soll-Prozesse bereiteten wir als externe Begleiter der Arbeitsgruppe methodisch so vor, dass wir in der Arbeitsgruppe die Frage diskutieren ließen: „Wie können die Kernprozesse in einer Struktur abgebildet werden, sodass die folgenden Kriterien erfüllt sind.“

Tabelle 7: Führungs- und Unterstützungsprozesse des HRM

Haupt- und Führungsprozesse	Unterstützungsprozesse
<ul style="list-style-type: none"> • Strategisches HRM • Strategisches Controlling • Entwicklung und Wartung von Instrumenten/Systemen • Personalmarketing • Rekrutierung • Beratung und Betreuung • Personalentwicklung • Aus- und Weiterbildung • Lernende • Assessments • Organisationsentwicklung 	<ul style="list-style-type: none"> • Administration (dezentralisier- bzw. automatisierbar) • Nicht automatisierbare Administration (dezentral) • Controlling



- 1) Minimierung der inhaltlichen Überlappungen.
 - a. angemessene Durchlauf- bzw. Prozesszeiten: Schnelligkeit und Qualität der Bearbeitungs- und Entscheidungsprozesse
 - b. Schnittstellenoptimierung: so wenig Schnittstellen wie nötig, Begrenzung des Koordinationsaufwandes, Förderung der Führbarkeit
 - c. organisationale Flexibilität, ohne gewisse Vorgaben zu übergangen
- 2) Transparenz für Kunden
- 3) Gemeinsames Auftreten des gesamten HRM fördern.

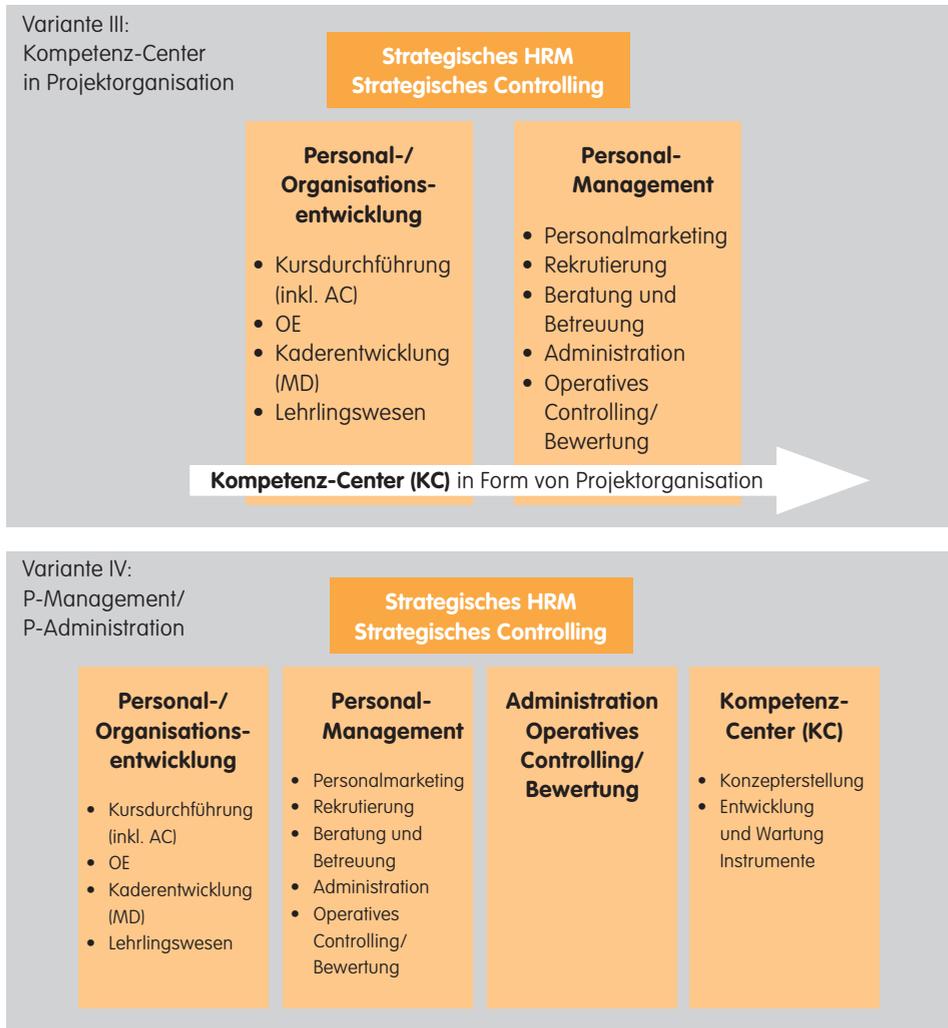
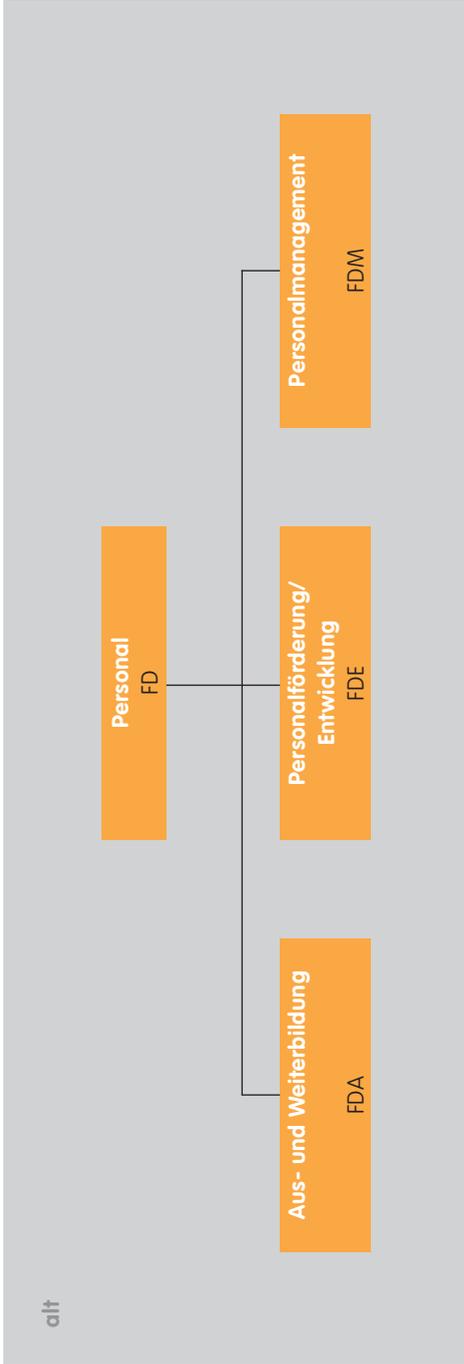


Abbildung 4: Varianten der Aufbauorganisation des HRM

Diese Frage wurde in zwei parallelen Untergruppen bearbeitet und es entstanden vier verschiedene Varianten (vgl. **Abbildung 4**). Im Sinne einer Entscheidungsvorbereitung diskutierte und dokumentierte die Arbeitsgruppe Vor- und Nachteile der jeweiligen Varianten und Argumente, die für und gegen die Varianten sprachen. Abschließend gab die Arbeitsgruppe ihre eigene Präferenz ab.



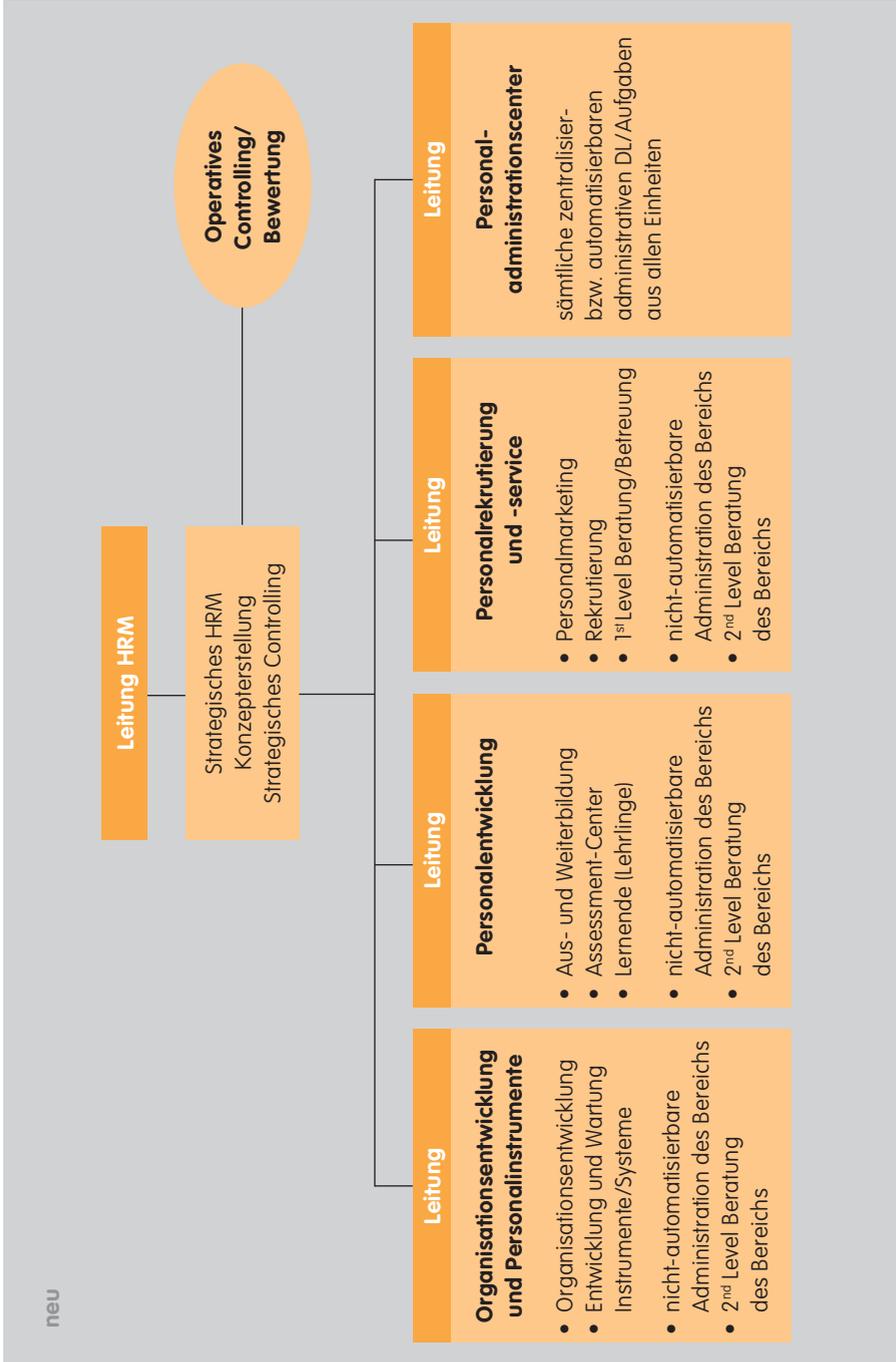


Abbildung 5: Alte und neue Organisations- und Führungsstruktur des HRM

Der Leiter HRM fällte auf der Basis der Arbeitsgruppenergebnisse seinen Entschcheid bezüglich der neuen Organisations- und Führungsstruktur (vgl. [Abbildung 5](#)). Dabei handelte es sich um eine Weiterentwicklung der Variante IV. Die gewählte Variante stellte aber im Vergleich zur bis dahin gültigen HRM-Aufbauorganisation eine weniger große Veränderung dar als die Variante IV der Arbeitsgruppe. Das Kernteam (vgl. [Tabelle 1](#)) war für die definitive Benennung der einzelnen Organisationseinheiten zuständig.

4.3.3 Kundenbefragung

100

Das Ziel der Kundenbefragung war, die Zufriedenheit der internen Kunden des HRM zu erfassen sowie in Erfahrung zu bringen, wo von Seiten der Kunden Verbesserungsbedarf gesehen wird. Die Befragungsstichprobe setzte sich aus 27 Personen mit Vorgesetztenfunktion aus allen Hierarchiestufen und aus allen Regionen zusammen. Die Befragungsmethode war ein strukturiertes Interview.

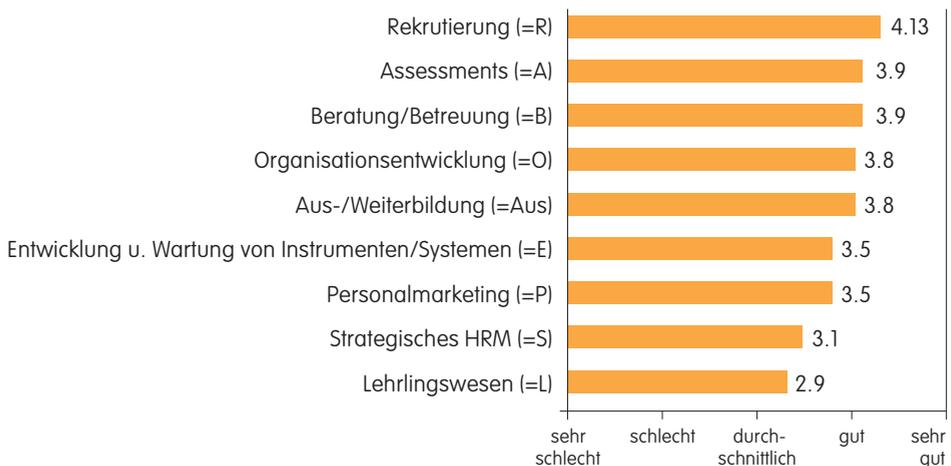


Abbildung 6: Bewertung der Dienstleistungsgebiete durch 27 interne Kunden

Neben der Bewertung der Dienstleistungsgebiete wurde auch der Verbesserungsbedarf erfasst. Verbesserungsbedarf zeigte sich hinsichtlich (1) kommunikativer Maßnahmen im Sinne der Orientierungen und Bereitstellung von Informationen, was HR-Politik/strategische Ausrichtung des HRM ist, (2) hinsichtlich der Reform der Salärpolitik, (3) hinsichtlich strategischer, längerfristiger Personalplanung sowie (4) hinsichtlich eines proaktiveren Rollenverständnisses des HRM.

4.4 Implementierungsphase

Mitte Juni 2003 fand eine Informationsveranstaltung für alle Mitarbeitenden des HRM statt. Darin wurde über die Projektergebnisse informiert und die Implementierungsworkshops wurden angekündigt. Anschließend wurden sämtliche relevanten internen Kundengruppen mit verschiedenen Informationsveranstaltungen über die neue Struktur, die neue Aufgabenteilung im HRM sowie über die geplanten Implementierungsschritte informiert.

Ende August 2003 fanden die durch uns moderierten Implementierungsworkshops für die vier neuen Organisationseinheiten des HRM statt. Ziel der Implementierungsworkshops war es, die neuen Bedingungen und Strukturen im HRM zu diskutieren und zu reflektieren, über die Schaffung von Transparenz das Commitment der Mitarbeitenden des HRM für die neuen Bedingungen im HRM zu fördern, weiterführende Handlungsfelder zu definieren sowie kontinuierliche Implementierungs- und Entwicklungsmaßnahmen zu lancieren.

Die Implementierungsworkshops waren nicht zuletzt aus inhaltlichen Gründen sehr wichtig. Schließlich waren mit der Implementierung verschiedene Aufgabepakete vom Projekt an die Linie übergegangen. Dabei handelte es sich um (1) die Strukturverfeinerung und Stellenbesetzung innerhalb der vier neuen Organisationseinheiten, (2) die Fortsetzung der Definition der Detailprozesse inklusive Festlegung der Verantwortlichkeiten sowie Visualisierung der Detailprozesse, (3) die Übergabe der abzugebenden Aufgaben an die neue Organisationseinheiten und (4) die Regelung der Übergangslösungen.

101

5 Kritische Würdigung und Erkenntnisse

5.1 Was soll die Projektorganisation bewirken: Akzeptanz und/oder Innovation?

Wie unter Abschnitt 2 erwähnt, entsprach die Besetzung der verschiedenen Projektgremien mehr oder weniger der HRM-Linienorganisation. Dies war für die Akzeptanz der Projektergebnisse durchaus sinnvoll: Auf diese Weise konnte gewährleistet werden, dass allenfalls heikle Diskussionen (z.B. im Zusammenhang mit Aufgabenverschiebungen) in der Kerngruppe aufgefangen werden konnten. Im Fall von Nichteinigung hätte zudem sogar die Positionsmacht des Leiters HRM genutzt werden können. Die Chancen einer von der Linienorganisation abweichenden Zusammensetzung der Projektgremien wurden damit aber verpasst. Eigentlich hätte es auf der Hand gelegen, die Stimme der HRM-Kunden in der Projektorganisation abzubilden oder mittels hierarchieübergreifender Besetzung der Gremien Entwicklungsmöglichkeiten, aber auch Austausch in ungewohnter Zusammensetzung zu bieten.

5.2 Wie schmiedet man sein eigenes Glück: Sach- vor Personenlogik?

In der von uns begleiteten Arbeitsgruppe HR-Prozesse wählten wir bewusst das Vorgehen, dass wir mit der Aufnahme der Ist-Prozesse starteten und uns schrittweise in Richtung der künftigen HRM-Prozesse und Aufbauorganisation hinarbeiteten. Das Finden einer geteilten Terminologie war dabei ein zentraler Erfolgsfaktor. Hierzu diente uns die Prozessterminologie der Helsana.

102 Wir entschieden uns bewusst gegen den Grüne-Wiese-Ansatz „Wie sieht das HRM der Zukunft aus?“, da erste Diskussionen in der Arbeitsgruppe gezeigt hatten, dass diese Methode emotional-motivational eindeutig überforderte. In allen Diskussionen wurde auch immer wieder klar, dass es Mühe bereitete, von der eigenen Situation Abstand zu nehmen und die Sachlogik vor die Personenlogik zu stellen. Das von uns gewählte methodische Vorgehen forderte aber immer wieder die Sachlogik ein, was den Entscheidungsprozess und die damit verbundenen Aushandlungen schließlich vereinfachte.

5.3 Wann ist Personenlogik besser: Optimierung oder Musterwechsel?

Der Entscheid bezüglich der Aufbauorganisation setzte deutliche Signale in Richtung Personen- vor Sachlogik. Die Weiterentwicklung der von der Arbeitsgruppe entwickelten vierten Variante entkräftete die dort niedergelegte Sachlogik zugunsten der Personenlogik. Der Leiter HRM hatte mit seinem Entscheid die inhaltliche Logik an die zweite Stelle gesetzt und Bereiche für seine bisherigen sowie eine neue vierte Leitungsperson geschaffen. Dieser Bruch löste aber keineswegs Unverständnis aus, sondern erzeugte vielmehr Erleichterung und fand große Unterstützung. Insgesamt entsprach das damit entschiedene Ausmaß der Veränderung aber eher einer Optimierung als einem eigentlichen Musterwechsel. Das Weiterverfolgen der Sachlogik hätte hingegen zu einer größeren Veränderung der HRM-Organisation geführt. Das Verfolgen der Personenlogik führte hier kurzfristig zu hoher Akzeptanz. Es stellt sich aber die Frage, welche Logik den längeren Atem hat, insbesondere dann, wenn Leitungspersonen wechseln.