



Zauberwort

Wie das mittelständische Versorgungsunternehmen DEW21 die Unternehmenstransformation

Das Thema Kundenzentrierung steht auch bei Start-ups und mittelständischen Unternehmen oben auf der Agenda. Digitalisierung und Kundenzentrierung sind untrennbar miteinander verbunden und zwei Blockbuster des Wandels. Für viele HR-Bereiche ist Kundenzentrierung aber noch Neuland: HR versucht, die eigene Strategie aus der Unternehmens-



Mehrperspektivität

mit einer modernen HR-Strategie unterstützt



strategie abzuleiten, und ist am Ende enttäuscht, wenn niemand klatscht.

DEW21, Dortmunds Energie- und Wasser-

dienstleister, hat sich bei der HR-Strategieentwicklung konsequent an der stärksten Unternehmenswährung orientiert: Anerkennung und Wertschätzung.

Christoph Schulte, Abteilungsleiter Personalmanagement und Organisation bei DEW21, einem mittelständischen Energie- und Wasserversorgungsunternehmen mit 1 000 Mitarbeitern und 836 Millionen Euro Jahresumsatz, sieht drei wesentliche Treiber der HR-Strategie: klarer Fokus auf die zukünftigen Kernaufgaben, um die Unternehmenstransformation optimal zu unterstützen; die HR-Arbeit soll stärker vom Kunden gedacht werden; hierarchische und nicht zeitgemäße Strukturen und Prozesse sollen aufgebrochen werden. Für die Strategieentwicklung hatte DEW21 einen externen Partner hinzugezogen, die HR-Strategieberatung „Der Schwarze Falke“ aus Berlin. Das HR-Führungsteam strebte eine HR-Strategie an, die sich aus unterschiedlichen Perspektiven speist und in enger Abstimmung mit dem DEW21-Team erarbeitet werden sollte.

DIE AUTOREN



SEBASTIAN OTTE ►
Personal- und Organisationsentwickler, Dortmunder Energie- und Wasserversorgung GmbH
► sebastian.otte@dew21.de



CHRISTOPH SCHULTE ►
Abteilungsleiter Personalmanagement und Organisation, Dortmunder Energie- und Wasserversorgung GmbH
► christoph.schulte@dew21.de



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

gesehen – und meist auch so behandelt. Ein Cost Center bekommt jährliche Einsparziele, die erfahrungsgemäß bei mindestens fünf Prozent liegen. Dies ist die bittere Realität vieler HR-Bereiche und der Grund, warum eine Prozessoptimierung die andere jagt. Dabei ist Kostenführerschaft keine strategische Option für einen internen Dienstleister wie HR.

Will HR die Rolle des administrativen Erfüllungsgehilfen ablegen, muss Personal sichtbar werden. Das funktioniert nur, wenn die HR-Strategie mit der Unternehmensstrategie verzahnt ist und die Personalinstrumente einen klaren Wertbeitrag zur Erreichung der Unternehmensziele leisten. Der HR-Wertbeitrag ist eine Mischung aus Fakten und Emotionen. Das heißt, HR muss nicht nur einen messbaren Wertbeitrag abliefern, beispielsweise eine wettbewerbsfähige Time-to-hire im Recruiting, sondern auch einen emotionalen Wertbeitrag.

DEW21 wagte dazu den „Sprung in die Welt der internen Kunden“. „Der Perspektivwechsel in die Welt unserer Kunden ist wichtig, auch wenn er manchmal wehtut“, sagt Sebastian Otte, Personal- und Organisationsentwickler bei DEW21. „Denn letztlich sind es unsere Kunden, die über unseren Erfolg entscheiden. Im Klartext: Ohne Mehrperspektivität keine Durchschlagskraft der Strategie!“ Im Fall von DEW21 berücksichtigte das Strategieprojekt drei Perspektiven:

DIE UNTERNEHMENSPERSPEKTIVE: RAUS AUS DEM STILLEN KÄMMERLEIN

Personalleiter Schulte hatte bei der Strategieformulierung am Anfang des Projekts sehr klare Vorstellungen: „Wir wollen eine HR-Strategie, die begeistert und gerne auch polarisiert, keinen bedeutungslosen und teuren Papiertiger.“ Im ersten Schritt wurde die Unternehmensstrategie im Hinblick auf die wichtigsten Anforderungen an HR dechiffriert. Beispielsweise sollte das Thema Datenkompetenz und -management zukünftig geschäftsfeldübergreifend eine größere strategische Rolle spielen. Das DEW21-Kompetenzmodell war entsprechend zu überarbeiten, und es mussten Experten für Analytics rekrutiert werden.

Unklarheiten bezüglich der Unternehmensstrategie wurden im Kernteam formuliert und mit der Geschäftsführung in einem Workshop geschärft. Das Kernteam bestand aus acht Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aus der Abteilung Personalmanagement und Organisation sowie dem Team der externen Beratung. Ein wichtiger Kristallisationspunkt für das Projekt war, dass HR nach dem Workshop die konkreten Unternehmensziele und die wichtigsten Anforderungen an sich selbst kannte.

Erfahrungsgemäß sind die wenigsten Unternehmensstrategien selbsterklärend. HR muss mit der Geschäftsführung in Dialog treten, um Unklarheiten zu beseitigen. Die

HR-Strategie im stillen Kämmerlein abzuleiten, funktioniert nicht. Bei DEW21 erwies sich die Unternehmensstrategie als Steilvorlage, weil sie sich durch einen hohen Innovationsgrad auszeichnet. Das Unternehmen nutzt konsequenter als viele lokale Energieversorger die Chancen der Digitalisierung und Elektromobilität. Ein Bei-

ziehungsweise gesellschaftlichen Entwicklungen beeinflussen DEW21 zukünftig am stärksten? Was sind die größten Wünsche an HR? Die Interviews wurden kodiert und in einem sogenannten Blitzlicht auf einer Seite Text verdichtet. Das Blitzlicht reflektierte unter anderem Stärken und Schwächen von HR, den notwendigen Beitrag

liche Voraussetzung, um sich als Partner auf Augenhöhe zu positionieren. Einmal mehr zeigte sich, dass qualitative Interviews durch einen externen Partner der schnellste Weg in Richtung Kundenzentrierung sind.

DIE HR-PERSPEKTIVE: WAHRE SCHÖNHEIT KOMMT VON INNEN

Im Zentrum der HR-Perspektive standen zwei Punkte: zum einen die Formulierung eines HR-Selbstverständnisses und zum anderen Fragen hinsichtlich der zukünftigen Zusammenarbeit, innerhalb von HR sowie mit den HR-Kunden. Zur Formulierung des HR-Selbstverständnisses fand ein Design-Thinking-Workshop mit knapp 30 Personalerinnen und Personalern statt, um erstmalig eine verbindende eigene Identität herauszuarbeiten. Ausgangspunkt waren die nicht immer schmeichelhaften Ergebnisse der Kundeninterviews.

Im Kern wurden drei Fragen diskutiert: Wer wollen wir sein? Wie wollen wir von unseren Kunden gesehen werden? Welche Werte verbinden uns im Innenverhältnis? Als Methode kam Brain-Writing zum Einsatz, eine perfekte Methode für heterogene Gruppen mit vielen introvertierten Personen. Als wesentliche Säulen des DEW21-HR-Selbstverständnisses fanden die Teilnehmer die Formel „Kundenorientiert, wegweisend, partnerschaftlich“.

Für die Fragen zur zukünftigen Zusammenarbeit kam „Lego Serious Play“ zum Einsatz, eine strategische Managementmethode. Sie verbindet Elemente des Spielens und Modellierens mit Lego-Steinen und -Figuren mit den Herausforderungen der Geschäftswelt. Bei dieser Übung standen zwei Fragen im Fokus: Wie arbeiten wir heute zusammen und wie wollen wir zukünftig zusammenarbeiten? Die Gruppe teilte sich in zwei Teams auf, die mehrere Stunden lang Bauwerke errichteten, miteinander verbunden und wieder abrisen. Highlight war eine Raketenabschussrampe, von der inno-



spiel ist die erfolgreiche Teilnahme an der regionalen Initiative „Smart City“: Dortmund verfolgt eine Stadtentwicklungsstrategie, die mithilfe intelligenter und digital- vernetzender Technologien den zukunftsfähigen Umbau der Stadt und ihrer kommunalen Infrastrukturen fördert.

DIE KUNDENPERSPEKTIVE: EMOTIO KILLS RATIO

Um die Wünsche und Bedürfnisse der wichtigsten internen Kunden zu erfassen, führte „Der Schwarze Falke“ zehn strukturierte Interviews von je circa 60 Minuten Dauer mit dem Topmanagement. Exemplarische Interviewfragen waren: Wie muss der Beitrag von HR zur Umsetzung der Unternehmensstrategie aussehen? Welche Megatrends und welche wirtschaftlichen

von HR zur Unternehmensstrategie, das Zielbild der Zusammenarbeit zwischen HR und internen Kunden. Besonders bei den HR-Schwächen wurde Klartext gesprochen: kein Gespür für Digitalisierung; Potenzialträgeridentifikation funktioniert nicht; schlechte Ergebnisdarstellung und Templates; wenig Weitblick bei der Nachfolgeplanung. Das Kernteam bewertete diese Aussagen unter der Frage: Was können wir morgen anders machen, was in einer Woche und was in drei Monaten? Im Zuge der Interviewanalysen entstanden konkrete Ideen zu zukünftigen Themen und Produkten, etwa dem „DEW21 Digital Readiness Check“, einem Online-Kompetenz-Assessment. Neben fachlichen Erkenntnissen hatten die Interviews einen mächtigen psychologischen Effekt: HR wurde bei den internen Kunden sichtbarer – eine wesent-

vative HR-Ideen in den DEW21-Kosmos geschossen werden sollten. Jede Innovation musste durch eine Qualitätsjury, besetzt aus „weißen Schneeeulen“ und „mächtigen Elefanten“. Neben der konzentrierten Arbeit kam der Spaß nicht zu kurz. Für alle Teilnehmer war es das erste Mal, dass HR übergreifend an einem Ziel arbeitete. Dabei traten auch Konflikte zwischen Abteilungen zutage, was nicht schlimm war, weil Konflikte im Unternehmensalltag meist unausgesprochen bleiben und ganze Bereiche lähmen können.

Mit Lego Serious Play lassen sich Abhängigkeiten, Informationsflüsse und zukünftige Verantwortlichkeiten spielerisch darstellen. Komplexität wird reduziert, „Kopf, Herz und Hand“ wirken zusammen. Am Ende des Workshops hatte sich der DEW21-HR-Bereich mit einem gemeinsamen HR-Selbstverständnis im Innenverhältnis belohnt. „Der Workshop war ein Meilenstein für unsere zukünftige Zusammenarbeit, gerade weil Probleme offen und direkt thematisiert wurden“, sagt Personalentwickler Otte. Kunden- und HR-Perspektive sind zwei Seiten einer Medaille. Nur wer im Innenverhältnis stabil aufgestellt ist, kann im Außenverhältnis emotionalisieren.

DIE FOKUSTHEMEN: WENIGER IST MEHR

Nach dem gemeinsamen HR-Selbstverständnis mit dem gesamten HR-Team wurden die strategischen Fokusthemen mit dem DEW21-Kernteam weiter ausgeschliffen. Unter Berücksichtigung der HR-Megatrends wurden die Themen aus der Unternehmensstrategie mit den Themen aus der Kundensicht vereint und auf den Achsen Wirkung (strategische Bedeutung für DEW21 und HR) und Umsetzbarkeit (Umsetzungsgeschwindigkeit und -kompetenzen innerhalb HR) priorisiert und bewertet. Als Fokusthemen für Personal

bei DEW21 ergaben sich Führung, Kultur und Change Management, Recruiting, Employer Branding. Weitere wichtige Themen sind Digitalisierung, Vergütung, neue Karrierewege.

Für jedes Fokusthema bildete sich ein Tandem, das eigenverantwortlich einen detaillierten Projektsteckbrief ausarbeitete. Der Projektsteckbrief zielt auf eine systematische

7 Leitsätze für eine moderne HR-Strategie

- ▶ Die Kraft einer HR-Strategie entsteht im Spannungsfeld zwischen der Unternehmens-, der Kunden- und der HR-Perspektive.
- ▶ Tauchen Sie in die Welt Ihrer Kunden ein, auch wenn es anfangs wehtut.
- ▶ Eine starke HR-Identität ist Gold wert und die Voraussetzung, um in die Moderne aufzubrechen.
- ▶ Kostenführerschaft ist keine strategische Option für einen internen Dienstleister wie HR.
- ▶ Treten Sie mit Verstand und Herz in den Dialog mit dem Topmanagement und klären Sie alle offenen Punkte.
- ▶ Einfach ist einfach besser. Den Inhalt der HR-Strategie muss ein Kind verstehen.
- ▶ Das Design und die Story sind die wichtigsten Hebel für das Marketing Ihrer HR-Strategie.

Quelle: www.schwarzerfalte.com

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, Maßnahmen und Entscheidungen, Lieferergebnisse.

Beispielsweise soll beim Fokusthema Recruiting die Candidate Experience gezielt optimiert werden durch Erfahrungsreisen mit der DEW21 aus Bewerbungsicht; Active Sourcing ist auszubauen, besonders für erfolgskritische Stellen im Bereich Analytics; Personal soll sich als Impulsgeber für die Fachbereiche positionieren, etwa über Best Practices im Recruiting anderer Unternehmen der Energiewirtschaft. Ein Erfolg war beim Fokusthema Recruiting schnell zu erkennen: Die Anzahl der Onlinerezensionen nahm deutlich zu, die Bewertung der Bewerber stieg auf 4,4.

Alle Fokusthemen wurden in einer Roadmap zeitlich und kapazitativ abgebildet. Das Thema Führung wird ab 2020 intensiv bearbeitet. Das Thema Employer Branding läuft auf Hochtouren und befindet sich im letzten Drittel. Der Fortschritt der vier Fokusthemen ist fester Bestandteil eines wöchentlichen Jour Fixe des HR-Kernteam. Darüber hinaus hat HR den Kontakt zur Geschäftsführung intensiviert.

Die Erfahrung beim Thema HR-Strategie zeigt deutlich: lieber wenige Themen fokussiert vorantreiben, als viele Themen halbherzig in der Luft halten. Folgt die Umsetzung der strategischen Themen keinem strukturierten Prozess, ist der Ausgang meist mehr als ungewiss.

DIE VERMARKTUNG: VERSTAND UND HERZ GEWINNEN

Die HR-Strategie ist das wichtigste Aushängeschild eines HR-Bereichs. Zum einen muss die Strategie strukturiert aufzeigen, welche Themen HR in welcher Reihenfolge vorantreibt – und idealerweise warum –, zum anderen muss sie den Adressaten neugierig machen. Der mächtigste Hebel, um Neugier auszulösen, sind eine optisch überzeugende Strategie und eine fesselnde Story. Gutes Design verkörpert Wertigkeit. Neben den Inhalten ist das Design der HR-Strategie der kritische Erfolgsfaktor bei der internen Vermarktung. ●