



PUBLIKATION

Transparenz als Basis für systematische Personalarbeit

Copyright und Erstveröffentlichung

Personalwirtschaft - Sonderheft

Ausgabe 12 | 2016, S. 28-30

Transparenz als Basis für systematische Personalarbeit

Effektive Unternehmensentwicklung ist eng verzahnt mit einer aktiven Steuerung erfolgskritischer Mitarbeitergruppen. Wie Unternehmen mit Transparenz erfolgreich Wachstum meistern können, zeigt das Beispiel der Arvato Financial Solutions.



Das Jahr 2013 markiert eine Zäsur in der Unternehmensgeschichte der Arvato Financial Solutions: 800 zusätzliche Mitarbeiter aus Skandinavien, den Niederlanden und Spanien kommen durch einen Merger zum Unternehmen dazu. Der Finanzdienstleister, der als Tochterunternehmen der Arvato AG zum Bertelsmann Konzern gehört, wächst innerhalb weniger Jahre von einem deutschsprachigen, überwiegend in der Region D-A-CH tätigen Unternehmen zu einer weltweit agierenden Organisation. Heute arbeiten rund 7000 Mitarbeiter in 22 Ländern für die Arvato Financial Solutions. Das organische und anorganische Wachstum der vergangenen Jahre führte zu einem heterogenen Bild an Strukturen, Funktionen und Rollen innerhalb des Unternehmens. Um das Zusammenwachsen des Unternehmens zu ermöglichen und weiteres Wachstum sinnvoll managen zu können, beschloss die Personalverantwortlichen gemeinsam mit der Geschäftsführung, die dezentral gewachsenen Strukturen zu harmonisieren. Mit Unterstützung der HR-Strategieberatung Lurse AG wurde für die Arvato Financial Solutions eine unternehmensweit einheitliche Funktionsstruktur geschaffen.

Gerade in immer dynamischer und komplexer werdenden Arbeitswelten gilt es,

Schlüsselfunktionen und Know-how-Träger zu identifizieren, zu entwickeln und zu binden. Welche Mitarbeiter mit welchem Know-how arbeiten im Unternehmen? Wen muss ich im Talent Management berücksichtigen? Vor diesen Fragen stand die Arvato Financial Solutions vor Projektbeginn. Im Unternehmen fanden sich über alle Standorte und Geschäftsbereiche hinweg kleinteilige Strukturen und eine Vielzahl an Funktionen, Funktionsbereichen und unterschiedlichen Titeln. So hatten Mitarbeiter bei gleichen Aufgaben unterschiedliche Funktionen und Titel oder aber gleiche Funktionen und Titel bei unterschiedlichen Aufga-

ben. Das führte zu unklaren und ungleichen Voraussetzungen nicht nur bei Beförderungen, sondern auch bei der bereichsübergreifenden Zusammenarbeit gleicher Funktionseinheiten beispielsweise im Vertrieb. Auch die Wertigkeit und Titel der Funktionen waren unterschiedlich. Diese Strukturen lähmten die Personalentwicklung.

So scheiterten beispielsweise standortübergreifende Entwicklungsangebote regelmäßig an einer fehlenden relevanten Grundgesamtheit. Um bestehende Talentquellen künftig besser ausschöpfen zu können, Neueintritte mit Potenzial zu identifizieren und nachhaltig zu interes-

Transparenz nutzen

Info 1

Transparenz wirkt nicht nur auf organisationaler, sondern auch auf individueller Ebene. Grundsätzlich nutzen und wertschätzen Führungskräfte und Mitarbeiter Personalinstrumente, die sie als handhabbar empfinden und deren Abhängigkeiten sowie Zusammenhänge transparent sind. Für Mitarbeiter ist es bedeutend, dass Strukturen, Ziele und Prozesse im Unternehmen klar und berechenbar sind. Wenn sie Entscheidungen nachvollziehen können, wirkt das motivierend. Mittels Transparenz können Unternehmen deshalb auf struktureller Ebene dafür sorgen, dass Individuen in der Organisation bereit sind, mehr zu partizipieren und mehr messbaren Erfolg erzeugen.

Entscheidende Bedeutung kommt beispielsweise dem Aspekt der Fairness zu. Menschen können im transparenten System nachvollziehen, ob sie fair behandelt werden oder nicht. Wie ist der Bonus zustande gekommen? Warum wurde ein Kollege befördert? Die Funktionsstruktur von Arvato Financial Solutions bietet Fairness, Sicherheit und Transparenz über alle Rollen an allen Standorten. Mitarbeiter können sich innerhalb der Struktur verorten und sich frühzeitig über angestrebte Rollen informieren, beispielsweise um gezielte Entwicklungsmaßnahmen anzustreben.

Quelle: Arvato



Für die verschiedenen Rollen werden Anforderungsprofile hinterlegt.

sieren, aber auch um die effektive Nachfolgeplanung für Schlüsselfunktionen sicherzustellen, musste das Unternehmen den Boden für ein durchgängiges Talent Management bereiten.

Istzustand erheben

So galt es zunächst, den Nebel zu lichten und die Istsituation im Unternehmen deutlich zu machen. Mittels Fokusgruppen-Workshops wurde umfassende Transparenz über die bestehenden Rollen im Unternehmen geschaffen. In der ersten Stufe des Projekts nahmen Vertreter jedes Funktionsbereichs und jedes Standorts eine Bestandsaufnahme vor: Wie viele Mitarbeiter welchen Senioritätslevels und welcher Fachlichkeit sind in der Organisation? Können Mitarbeiter vom Bereich x nach y weiterentwickelt werden? Finden dort vergleichbare Tätigkeiten statt? Wo überlappen sich Laufbahnen? Das sich daraus ergebende Bild wurde harmonisiert und in einem Funktionsstrukturmodell zusammengefasst. Das Modell bildet Laufbahnen und Stufen bei Arvato ab (siehe

Abbildung 1) und ist mit Anforderungsprofilen für die verschiedenen Rollen je Level hinterlegt.

In die zweite Stufe des Prozesses wurde der Betriebsrat miteinbezogen. In der dritten Stufe erfolgte anhand des Funktionsstrukturmodells zusammen mit den Führungskräften eine Prüfung, ob sie ihre Mitarbeiter in der neuen Struktur adäquat zuordnen können. Nach Abschluss der dritten Stufe wurden Funktionen und Rollen verbindlich in einem Funktionsstrukturmodell festgehalten. Diese Struktur dient Arvato Financial Solutions als Rückgrat für die künftige Entwicklung und ist der zentrale Anker für die Systematisierung der Personalarbeit (siehe Abbildung 2).

Die so geschaffene Transparenz wirkt nun in zwei Richtungen: In der Gesamtorganisation sind transparente Strukturen als Basis für das erfolgreiche Management von Veränderungen sowie die zielgerichtete Entwicklung von Talenten vorhanden. Gleichzeitig entstehen auf der individuellen Ebene nachvollziehbare

Strukturen und Kommunikationswege für Mitarbeiter.

Vorbehalte gegen Transparenz überwinden

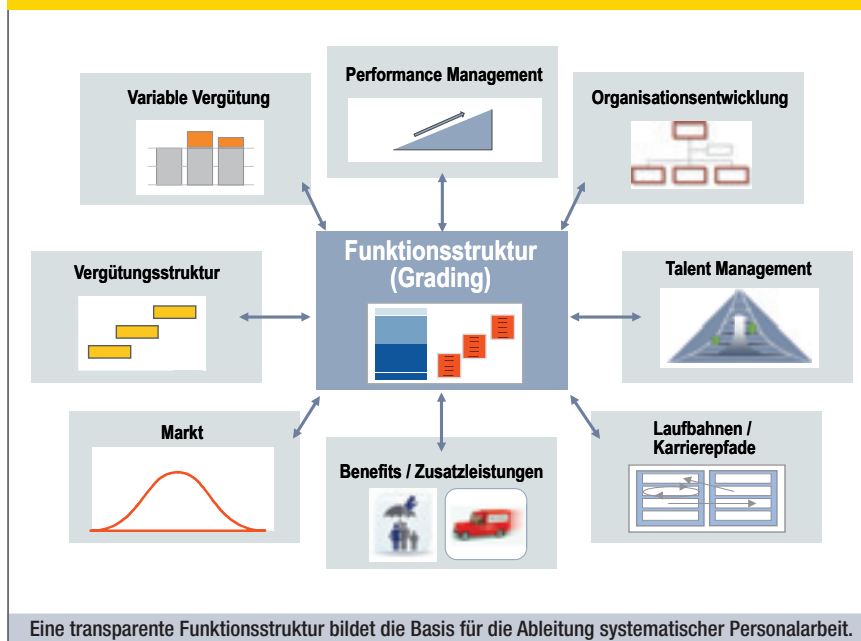
Im Projekt galt es auch, Vorbehalte und Widerstände gegen Transparenz zu überwinden. „Alles soll offengelegt werden“ – diese Sorge schwang auch bei Arvato Financial Solutions an den verschiedenen Standorten und insbesondere auf der Führungskräfteebene mit. Wichtig war hier zu verdeutlichen, dass Transparenz nicht gleichbedeutend ist mit Durchsichtigkeit „über alles für jeden“. Insofern wurde im Rahmen des Projektes festgelegt, in welchen Bereichen das Unternehmen für wen und wann transparent sein will. Dabei kann und sollte Transparenz im Unternehmen unterschiedliche Ausprägungen haben: Management und Human Resources erhalten die notwendige umfangreiche Transparenz zur Steuerung der Organisation. Führungskräfte und Mitarbeiter erhalten Transparenz auf „Need-to-know“-Basis, um die Transformation sinnvoll zu unterstützen.

Systematische Personalarbeit dank Funktionsstruktur

Durch die unternehmensweit verbindlich festgelegte Funktionsstruktur wurden die gewachsenen Funktionen und Rollen der Arvato Financial Solutions sortiert und harmonisiert. Die Rollen erhielten eine innere Ordnung und wurden über alle Standorte vergleichbar. Sprechende Funktionsbezeichnungen

Funktionsstruktur als Anker

Abbildung 2



dienen jetzt der Transparenz nach innen und nach außen. Weil Fach- und Führungskräfte aller Bereiche an dem Modell mitgearbeitet haben, entwickelten sich ein gemeinsames Verständnis und eine breite Akzeptanz des Modells. Auch die Einbeziehung der Mitbestimmungsgremien in den Entwicklungsprozess des Funktionsstrukturmodells zahlt sich langfristig aus, denn es liegt ein abgestimmtes Regularium vor. So sind beispielsweise die Anforderungen jedes Levels sowie Spielregeln für Versetzungen und Beförderungen transparent und bieten sowohl den HR-Verantwortlichen als auch den Mit-

arbeitern und dem Betriebsrat entsprechende Nachvollziehbarkeit von Entscheidungen.

Mit dem Funktionsstrukturmodell verfügt das Unternehmen über die benötigte Grundlage für die Gestaltung von Fachkarrieren und Vergütungsmodellen. Durch die Verknüpfung von Vergütungs- und Kompetenzmanagement sowie systematisches Benchmarking lässt sich auch ein leistungsgerechtes Performance-Management-System etablieren. Dank ihrer Flexibilität bietet die Struktur eine Basis für weiteres organisches und anorganisches Wachstum sowie für zielgerichtetes Talent Management.

Szenarienbasiertes Talent Management

Info 2

Die Rahmenbedingungen für Talent Management sind in den vergangenen Jahren anspruchsvoller geworden: In der Welt sprunghafter Innovationen, verkürzter Produkt- und Marktzyklen, in der Welt von Disruption und Digitalisierung nimmt die Vorhersehbarkeit von Themen und Entwicklungen ab und damit die Möglichkeit, mit vorstrukturierten Antworten zu reagieren. Hilfe bietet die szenarienbasierte Betrachtung der Personalbewegungen. Sie zeigt Handlungsbedarf schnell, transparent, nachvollziehbar und argumentierbar auf. Der szenarienbasierte Ansatz erfolgt in zwei Schritten: Unternehmen starten mit einem Modell der Istsituation und unterlegen dieses Basisszenario mit Zahlen, Daten und Fakten. In einem zweiten Schritt können damit verschiedene Szenarien simuliert und das Modell bei Bedarf weiter verfeinert werden.

Autoren

Silke Kull,
Director HR Training & Development,
Arvato Financial Solutions, Gütersloh,
silke.kull@arvato.com

Dr. Stefan Fischer,
Partner, Lurse AG, Frankfurt a. M.,
sfischer@lurse.de

Oliver Titzmann,
Senior Manager, Lurse AG, Frankfurt a. M.,
otitzmann@lurse.de