



# Veränderungsprozesse bei

Die Stuttgarter Straßenbahnen AG (SSB) befindet sich in einem unternehmensweiten Prozess der Restrukturierung und Strategiebestimmung. Hintergrund sind wirtschaftliche Zwänge, Vorgaben des kommunalen Eigentümers sowie zu erwartende Entwicklungen bei den (europa-)rechtlichen Rahmenbedingungen. Das HR-Management der SSB hat, unterstützt durch eine externe Beratung, das Instrument der Balanced Scorecard genutzt, um seine eigene Position strategisch neu auszurichten. Unter Einbezug der Mitarbeiter wurde die künftige HR-Strategie inklusive der künftigen Kompetenzfelder des Personalmanagements erarbeitet. Auf der Basis einer Aufgabenwertanalyse im Personalbereich wurde ein angepasstes Personalreferentensystem eingeführt. Von besonderer Bedeutung im gesamten Veränderungsprozess war die individuelle Auseinandersetzung der Personalreferenten mit ihrer neuen Rolle.

Die Stuttgarter Straßenbahnen AG (SSB) betreibt als privatrechtlich organisiertes Wirtschaftsunternehmen im Rahmen des Verkehrs- und Tarifverbundes Stuttgart (VVS) den öffentlichen Nahverkehr der baden-württembergischen Landeshauptstadt und in Teilen des Umlandes. Das Unternehmen beschäftigt rund 2 750 Mitarbeiter; der Personalaufwand betrug im Jahr 2005 156 Millionen Euro, dies entsprach rund 49,5 Prozent der leistungsbezogenen Gesamterträge.

Der Restrukturierungsbedarf der SSB ergibt sich aus zweierlei: Zum einen ist die Stadt Stuttgart nicht mehr bereit, die stetig steigenden jährlichen Ausgleichsansprüche ihres Beteiligungsunternehmens zu befriedigen. Zum anderen soll der Nahverkehr in Europa liberalisiert werden. Die Betriebsleistungen sollen zukünftig von wenigen Ausnahmen abgesehen grundsätzlich europaweit ausgeschrieben werden. Um angesichts dessen zukünftig im Wettbewerb bestehen zu können, befindet sich das Unternehmen in einem umfassenden Restrukturierungs- und Strategieentwicklungsprozess, der durch externe Beratung unterstützt wird.

## Grundlagen der Strategie

Die wesentlichen Rahmenbedingungen für die Restrukturierung bei der SSB waren, dass das Unternehmen als Ganzes erhalten bleiben soll und keine betriebsbedingten Beendigungskündigungen erfolgen. Diese Ziele sowie der Umstand, dass neben einer Verbesserung der Produktivität schwerpunktmäßig wichtige personalwirtschaftliche Themen (z. B. Tarifvertrag und Zusatzversorgung) zu bearbeiten waren, spielten für das Personalmanagement im Restrukturierungsprozess der SSB eine besondere Rolle.

Die Restrukturierung betraf auch den Personalbereich selbst. Weil dieser Bereich eine Querschnittsfunktion darstellt, war es wichtig, dass die Beteiligten sich einerseits mit der Wertschöpfung der einzelnen Aufgabenfelder und andererseits mit der strategischen Ausrichtung des Personalmanagements auseinandersetzten. Der Veränderungsprozess verlief somit zweigleisig (vgl. Abb. 1).

Um eine nachhaltige Wirkung der unternehmensweiten Restrukturierung und Strategieentwicklung zu erreichen, sollten zeitgemäße Führungs- und Steuerungssysteme wie die Balanced Scorecard (BSC), ein neuer auf die BSC ausgerichteter Wirtschafts- und Planungsprozess sowie die Center-Steuerung und -verrechnung eingeführt werden. Die entscheidende strategische Kernaussage der Unternehmens-BSC zum Thema Personal lautet: „Wir betrachten motivierte und zufriedene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als unseren wichtigsten Erfolgsfaktor. In einer offenen Unternehmenskultur denken und handeln sie nach Zielen. Unsere Ziele werden gemeinsam und nachvollziehbar erarbeitet.“



Diplom-Verwaltungswirt (FH) Hans-Dieter Bopp war bis April 2006 langjähriger Personalleiter der SSB AG in Stuttgart.



Dr. Peter Osterwalder ist selbstständiger Unternehmensberater mit den Schwerpunkten Strategieentwicklung, Personal- und Organisationsentwicklung, Coaching und Potenzialanalyse in Waltenschwil (Schweiz).

# der Stuttgarter Straßenbahnen AG

## Aufgabenwertanalyse

Mit Unterstützung der BSL Management Consultants Bente, Petersen und Partner in Hamburg wurde zunächst eine Analyse der Abläufe im Personalwesen vorgenommen. Dazu stellten die Mitarbeiter des Personalbereichs unter Verwendung eines Aufgabenrasters, das alle Personalfunktionen umfasst, ihre in den vorangegangenen zwölf Monaten geleistete Arbeit dar. Sinn und Zweck der Erhebung und der daraus ableitbare Nutzen für die zukünftige Arbeit wurden den Mitarbeitern in einem Einführungsworkshop vermittelt.

In diesem Workshop konnten sich die Mitarbeiter bewusst werden, welche Möglichkeiten sie als Beteiligte an diesem Restrukturierungs- und Strategieentwicklungsprozess haben. Dies trug dazu bei, dass sie sich von Anfang an aufgeschlossen und aktiv mit den aus der Aufgabenanalyse erkennbaren Stärken und Schwächen sowie Chancen und Risiken der eigenen Prozesse nutzen- und wertorientiert beschäftigen konnten. Aus der Aufgabenanalyse heraus wurden vielfältige Ziele wie Effizienzsteigerungen, Wegfall von einzelnen Aufgaben, Verstärkung des Delegations- und Subsidiaritätsprinzips und Dezentralisierung erarbeitet.

Die weitere Auswertung und Umsetzung der Ergebnisse wurde allerdings zunächst verschoben, denn die Resultate aus der Aufgabenwertanalyse können nur dann in wirkungsvolle Maßnahmen umgesetzt werden, wenn die geplante HR-Strategie als Bezugs- und Orientierungsrahmen vorliegt. Diese schrittweise Bearbeitung war besonders produktiv und motivierend für die Mitarbeiter. Sie ermöglichte und erforderte Kreativität, weil so auf die gemeinsam erarbeitete HR-Strategie Bezug genommen werden konnte.

## HR-Strategie und BSC

**Die Vision** Die Einführung der BSC als Führungs- und Steuerungsinstrument für das Personalmanagement verlangte zunächst, dass sich die Mitarbeiter im Rahmen eines eigenen Strategieentwicklungsprozesses proaktiv und kreativ mit der Querschnittsfunktion des Personalwesens auseinandersetzen. Der eigentliche Ausgangspunkt dieses Prozesses war die von ihnen entwickelte HR-Vision SSB: „Wir praktizieren ein ganzheitliches und nachhaltiges Personalmanagement. Wir leisten eine vorausschauende, wertschöpfende und kundenorientierte Personalarbeit.“

Jedes der dabei verwendeten Prädikate wurde bewusst gewählt und näher begründet. Alle Aspekte der beruflichen Betätigung der Mitarbeiter im Unternehmen sind einbezogen, also die ‚harten‘ Faktoren ebenso wie die für ein erfolgreiches und motivierendes Engagement besonders wichtigen ‚weichen‘ Faktoren einschließlich der Rahmenbedingungen, innerhalb derer die Beschäftigung erfolgt (Eigentümerinteressen, Marktsituation, Umweltbedingungen).

Nachhaltiges Personalmanagement aktiv zu betreiben bedeutet konkret,

- darauf zu achten, dass auch langfristig die richtigen Personen am richtigen Platz und zur rechten Zeit verfügbar sind und dass diese Personen auch im höheren Alter gesundheitlich leistungsfähig bleiben,
- durch zukunftsgerichtete Berufsausbildung und permanente Weiterbildung dafür zu sorgen, dass die Mitarbeiter auch über die jeweils erforderliche Qualifikation verfügen,
- die dauerhafte Beschäftigung der Menschen, die sich für eine Mitarbeit im Unternehmen entschieden haben, sowohl durch anspruchsvolle Arbeitsplätze, berufliche Entwicklungs- und Entfaltungsmöglichkeiten als auch durch angemessene Bezahlung zu fördern und ihnen in ihrer beruflichen Existenz die erwartete Sicherheit zu vermitteln,
- sich auch am Arbeitsmarkt mit den bestehenden Stärken, wie zum Beispiel anspruchsvolle Arbeitsplätze, konsequente Mitarbeiterorientierung und dauerhafte Beschäftigungschancen, als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren.

Die Kundenorientierung des Personalbereichs versteht sich von selbst, muss angesichts der zwischenzeitlich erreichten Regeldichte für die Arbeit im Personalwesen dennoch immer wieder bewusst gemacht werden. Kundenorientierung und Wertschöpfung sind Grundlagen für eine Personalarbeit, die von Wertschätzung gegenüber den Mitarbeitern geprägt ist.

**Die Mission** In einem nächsten Schritt ging es dann darum, die Vision als Mission zu konkretisieren und damit die Grundlage der Personalarbeit zu dokumentieren. Die Mitarbeiter des Personalwesens haben dafür folgende Formulierung gewählt: „Im Rahmen des Personalmanagements sind wir für das gesamte Unternehmen sowohl Dienstleister als auch strategischer Partner. Wir erbringen unseren Beitrag zur bedarfsgerechten Verfügbarkeit des wichtigsten Erfolgsfaktors der SSB: der Mitarbeiter. Unser Ziel ist es, die richtigen Mitarbeiter zum richtigen Zeitpunkt am richtigen Platz zu haben und attraktiver Arbeitgeber zu sein.“

### Spezifische Kompetenzfelder

Für alle Beteiligten war es sehr wertvoll, sich nach der Erarbeitung von Vision und Mission mit den zentralen Kompetenzfeldern zu beschäftigen. Dabei musste sich jeder Einzelne mit seinen eigenen Vorstellungen zu wertorientierter Personalarbeit und mit strategisch relevanten Aufgabenfeldern auseinandersetzen (vgl. Abb. 2). Das wichtigste Thema war die inhaltliche Ausgestaltung der Querschnittsfunktion des Personalwesens. Es musste diskutiert werden, welche Themen und Aufgaben dieser Bereich aufgrund des unternehmerisch gewollten Zusammenhalts und wegen der einheitlichen Beschäftigungsbedingungen weiterhin zentral wahrnehmen soll (z. B. die quantitative und qualitative Personalplanung) und welche Aufgaben vor Ort zu erledigen sind, weil sie zwingend Teil der dortigen unmittelbaren Personalführung sind, wie zum Beispiel die in der Vergangenheit gern dem Personalbereich überlassenen kritischeren Personalgespräche. So wurde im Prozess der Strategieentwicklung letztlich für die Mitarbeiter die Ausein-

andersetzung mit der eigenen Rolle unumgänglich. Der Personalbereich verstand sich in der Vergangenheit als ‚Hüter der gesamten Personalarbeit‘ – als Bereich der Experten und Spezialisten dieses Fachgebiets. Jetzt standen jedoch Themen wie Kunden- und Serviceorientierung, Performance sowie Führung und Verantwortung im Vordergrund. Das Aufkommen dieser Themen ist das Resultat der Auseinandersetzung mit Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten ebenso wie der offenen und selbstkritischen Beschäftigung mit der Rollenwahrnehmung und -analyse.

### Praktische Umsetzung

**Schnittstellenworkshop** Der erste Schritt zur Umsetzung der erarbeiteten Restrukturierungsstrategie war die Durchführung eines so genannten Schnittstellenworkshops mit den Unternehmensbereichsleitern (erste Führungsebene nach dem Vorstand). Ziel dieses Workshops war es, einerseits die Ergebnisse der strategischen Arbeit (Vision, Mission und insbesondere die Kompetenzfelder) vorzustellen und von den Unternehmensbereichsleitern ein kritisches Feedback hierzu zu erhalten. Diese Form des Workshops war für alle Beteiligten neu und auch herausfordernd; es galt, Dienstleistungsqualität und Kundenorientierung im Dialog zusammen mit den internen Kunden zu erarbeiten.

Der Schnittstellenworkshop wurde mit der Vereinbarung ausgewählter Maßnahmen inklusive Kontrollmechanismen abgeschlossen. Um Kundenorientierung spürbar werden zu lassen, wurden Sofortmaßnahmen umgesetzt. Eine besondere Erkenntnis aus dem Schnittstellenworkshop war, dass konsequente Kunden- und Dienstleistungsorientierung auch bedeutet, sich durch entsprechende Kommunikation immer wieder mit betroffenen Unternehmensbereichsleitern und Führungskräften in Klausuren, Meetings und in bilateralen Einzelgesprächen zu vergewissern, ob die angestrebte Art der Zusammenarbeit für beide Seiten funktioniert und zielführend ist.

**Angepasstes Personalreferenzsystem** In einem ganzheitlich ausgerichteten Personalreferenzsystem nehmen normalerweise

breit qualifizierte Generalisten die Erfüllung sämtlicher Aufgabengebiete des Personalwesens wahr. Die Aufgabenwertanalyse zeigte jedoch, dass eine solche Organisation im Falle der SSB nicht erstrebenswert ist. Die komplexen rechtlichen und wirtschaftlichen Regelungen zum Beispiel im Abrechnungswesen oder bei Vorsorgefragen verlangen eine professionelle Bearbeitung durch Spezialisten, die sich kontinuierlich, spezifisch und vertieft mit diesen Fragen befassen. Dem wurde in der Aufbauorganisation dadurch Rechnung getragen, dass der zukünftige Unternehmensbereich für Personal, Bildung und Soziales in die Teilbereiche Personalservice, Personalentwicklung, Personalabrechnung, Personalrecht und (sonstige) Personaldienste aufgliedert wurde.

Für die Mitarbeiter des Personalservice in der neuen Aufbauorganisation – die Personalreferenten der SSB – bedeutete die Neuausrichtung ihrer Funktion eine sehr große Herausforderung, weil sie sich ab jetzt verstärkt gegenüber der Linie behaupten müssen. Bisher war es so gewesen, dass viele anspruchsvolle Problemstellungen in der Alltagspraxis durch den Personalleiter selbst bearbeitet wurden. Nun sollten die Personalreferenten nach und nach lernen, sich mit ihrer neuen Rolle entsprechend zu positionieren. Ebenso mussten sich auch die internen Kunden daran gewöhnen, dass sie ab jetzt als direkten Ansprechpartner nicht mehr in erster Linie den Personalleiter, sondern den jeweiligen Referenten hatten. Aber auch der Personalleiter musste sich auf die veränderte Arbeitsteilung einstellen.

**Workshop zu Rolle und Kompetenzen** Es erweist sich als sinnvoll, mit den Personalreferenten einen speziellen Workshop zum Thema Rolle und Kompetenzen durchzuführen. Hier ging es im Wesentlichen darum, sich aufgrund erster Erkenntnisse und Erlebnisse nochmals ganz bewusst mit der bisherigen und der neuen Rolle im Personalgeschäft

auseinanderzusetzen und Stärken und Schwächen herauszuarbeiten. Es wurde sodann geprüft, welche Voraussetzungen auf den Ebenen Organisation, Führung und Fähigkeiten vorhanden sein müssen, damit die neue Funktion mit Erfolg gelebt werden kann.

Als besondere Herausforderung nannten die Personalreferenten wiederholt die Durchsetzung von allgemeingültigen Vorschriften und Rahmenbedingungen, weil diese nicht immer in Übereinstimmung mit den Bereichsinteressen und Möglichkeiten stehen und dadurch die angestrebte Kunden- und Serviceorientierung beeinträchtigen. Um mit solchen Situationen künftig produktiv umgehen zu können, wurde beschlossen, die Erfahrungen aus bilateralen Schnittstellengesprächen mit den Unternehmensbereichsleitern in einem gemeinsamen Workshop der Personalreferenten zu reflektieren.

Diese Reflexion führte immer wieder auf das Thema des professionellen Umgangs mit verschiedenen Rollen beziehungsweise mit Rollenkonflikten, zum Beispiel mit der Rolle als Dienstleister oder als Vertreter des Personalbereichs und mit der veränderten Rolle gegenüber dem eigenen Vorgesetzten. Die Teilnehmer des Workshops waren deshalb aufgefordert, ihre eigenen Rollen und Erwartungen an sie sowie verschiedene Personen und Bezugsgruppen zu analysieren.

**Kollegiales Lernen** Der wichtigste Nutzen des Workshops aber bestand darin, dass in diesem Zusammenhang ein Personalreferent offen Probleme ansprechen und im konstruktiven Dialog mit anderen erörtern konnte. Daraus ergab sich kollegiales Lernen unter den Personalreferenten, das inzwischen zum selbstverständlichen Bestandteil der Kommunikation in dieser Gruppe geworden ist.

### **Umfassende Veränderungen**

Das entscheidende Kriterium für das Gelingen des Veränderungsprozesses war, dass es gelingt, die Mitarbeiter aus ihrer

über Jahre gewohnten Personalarbeit heraus für den Veränderungsprozess zu motivieren und für das strategisch ausgerichtete Personalmanagement der Zukunft zu begeistern. Dies geschah zunächst im Start-Workshop mithilfe externer Moderation, bei dem sich die Teilnehmer inhaltlich mit den Fragen des Personalmanagements auseinandersetzten und sich bewusst machten, was zukunftsorientiertes Personalmanagement für die SSB bedeutet (vgl. Abb. 3). So konnten die wichtigsten Inhalte und Aspekte des zukunftsorientierten Personalmanagements verständlich zusammengefasst werden. Es war hilfreich, dass die Mitarbeiter auch Gelegenheit zur kritischen Selbsteinschätzung hatten und sich fragten, was von ihrer bisherigen Personalarbeit bewahrt, was in Zukunft mehr beachtet werden sollte.

Transparente Rollen im gesamten Veränderungsprozess, regelmäßige Feedbackschleifen im Projekt mit den Betroffenen, eine Zwischen- und Abschlusspräsentation vor dem Arbeitsdirektor und dem Gesamtvorstand sowie während des Projektes Abstimmungen mit dem Betriebsrat stellten wichtige Meilensteine dar.

### **Auswirkung auf die Nachfolgeplanung**

Mit der Restrukturierung und der vorrangig zukunftsgerichteten Strategieentwicklung im Personalmanagement wurde gleichzeitig eine gute Grundlage für die Nachfolgeplanung der Personalleitung der SSB geschaffen. Das Anforderungsprofil für den Nachfolger des bisherigen Per-

sonalleiters wurde aus den Grundlagen des zukünftigen Personalmanagements erarbeitet. Es war folgerichtig, dass an diesem vom Arbeitsdirektor direkt gesteuerten Prozess auch der Unternehmensberater und Coach mitwirkte, der den gesamten Restrukturierungs- und Strategieprozess des Personalmanagements aktiv begleitete.<sup>1</sup> Ebenso wurde die mit der Personalsuche beauftragte Personalberatung sehr

frühzeitig eingebunden. Diese Vorgehensweise hat sich im eigentlichen Personalauswahlverfahren, in das externe und interne Bewerber einbezogen waren, als äußerst wertvoll erwiesen und kann nach Überzeugung aller Beteiligten nur empfohlen werden.

Dem ausscheidenden Personalleiter kam auch in diesem Prozess eine Schlüsselrolle zu. Er hatte die Mitarbeiter des Personalbereichs auf ihrem Weg in ihre neue Rolle im SSB-Personalmanagement zu begleiten und sie durch konsequentes Loslassen von bis dahin lange praktizierten Arbeitsweisen und bestehenden Entscheidungswegen in der selbstständigen Wahrnehmung ihres Geschäftsbereichs gleichermaßen zu fordern und zu fördern. Und er musste auch seinen Nachfolger in den Monaten der gemeinsamen Einarbeitungszeit in die formellen und informellen Strukturen und Gegebenheiten der SSB einführen und ihm Zug um Zug die Geschäfte des strategisch neu ausgerichteten und strukturierten Personalbereichs übergeben. Der neue Personalleiter wurde fachlich und persönlich weiter durch den am gesamten Restrukturierungs- und Strategieentwicklungsprozess beteiligten Unternehmensberater gecoacht. Dies war im Hinblick auf den damit zwangsläufig verbundenen Lern- und Veränderungsprozess sehr konstruktiv.

### Fazit und Ausblick

Ein derart herausfordernder Veränderungsprozess funktioniert nur, wenn sich der jeweilige Bereichsleiter (hier der Personalleiter) selbst aktiv und kontinuierlich um den gesamten Prozess kümmert. Darüber hinaus muss eine grundlegende Übereinstim-

mung mit der Unternehmensleitung bestehen. Die betroffenen Mitarbeiter mussten ganz im Sinne einer gelebten Organisationsentwicklung immer wieder klar und verbindlich geführt sowie bei kritischen Fragen und Unklarheiten mit Geduld unterstützt werden.

Veränderungsmanagement bedeutete im vorliegenden Fall auch, dass man sehr sorgfältig mit den Themen Kompetenzen und Verantwortlichkeiten umgehen musste. Die Mitarbeiter brauchten neben klaren Vorgaben immer wieder Zeit und Ruhe, um den für die Veränderung nötigen Entwicklungsprozess in Gang setzen zu können. Mit einem adäquaten Wissens- und Erfahrungsmanagement wurde dafür gesorgt, dass die betroffenen Mitarbeiter von- und miteinander lernen konnten. Die Methode des kollegialen Lernens war und ist diesbezüglich sehr hilfreich. Die mehrfach erwähnte Delegation von Aufgaben durch den Personalleiter an die Personalreferenten verlangte auch einen starken Veränderungsprozess auf der Leitungsebene. Sich als langjähriger Personalleiter einem solchen Prozess zu stellen, ist herausfordernd und befriedigend zugleich.

Die Mitwirkung eines externen Unternehmensberaters ermöglichte, dass auch Erfahrungen aus Projekten in anderen Organisationen einfließen konnten. Kommunikation und Information waren Dauerthemen im gesamten Verlauf des Projektes. So war es immer wieder möglich, eine kritische Zwischenbilanz zu ziehen und, wo nötig, Korrekturen vorzunehmen. Der mit dem Ziel der Wettbewerbsfähigkeit im gesamten Unternehmen begonnene Restrukturierungs- und Strategieumsetzungsprozess läuft – auch im Personalbereich – weiter. Es wird jetzt darum gehen, das neu ausgerichtete HR-Management in klaren Schritten voranzutreiben beziehungsweise das Thema HR-Strategie im Sinne eines strategischen HR-Portfolios weiterzubearbeiten, damit auch in künftigen Per-

## Zwei Richtungen des Veränderungsprozesses bei der SSB AG



Abb. 1

## Zentrale Kompetenzfelder des Personalbereichs

Zuverlässige, effiziente Personalbeschaffung, Personalbetreuung und -abrechnung gewährleisten

Beratung und Unterstützung von Führungskräften und Mitarbeitern in allen personalrelevanten Fragestellungen

Aufbau und Pflege eines zukunftsorientierten Personalentwicklungskonzeptes – einschließlich Führungsnachwuchs- und Führungskräfteentwicklung

Entwicklung und Management zukunftsorientierter Personalführungs- und -steuerungssysteme

Beitrag zur Unternehmensentwicklung

Abb. 2

sonalszenarien – man denke dabei nur an die demografische Entwicklung – das Personalmanagement der SSB seine in der ‚Mission‘ formulierten Ziele dauerhaft und zuverlässig erreichen kann.

## Summary

### New Positioning of HR Management at SSB AG

Stuttgart Street Car AG (SSB) is in a company-wide process of strategy determination and restructuring. Backdrop for this includes requirements from Brussels according to which bids for local public traffic must allow Europe-wide competitors to participate, which increases the competitive pressure. The HR management of SSB has, supported by an external consulting company, used the instrument of balanced scorecard to strategically reorient its own position. Including its employees, the company developed an HR strategy featuring future areas of competence for personnel management. On the basis of a job analysis in the personnel area, an

adjusted personnel manager system was introduced. Of special importance was the individual analysis of the new role by personnel managers.

### Anmerkung

- 1 Neben Dr. Osterwalder war am Restrukturierungs- und Strategieprozess der SSB Jutta Schanze (Unternehmensentwicklung, Oberursel) beteiligt.

### Literatur

- Doppler K. / Lauterburg C. (1996): Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten, 5. Aufl., Frankfurt / New York
- Horvath & Partner (Hg.) (2000): Balanced Scorecard umsetzen, Stuttgart
- Lippman E. (2004): Intevision, kollegiales Coaching professionell gestalten, Berlin / Heidelberg / New York

Anzeige 14

Audi Akademie

1/2 Seite quer / 4c / angeschnitten