



Swisscom Fixnet: Veränderungsprozesse proaktiv begleiten

Silber Herausforderungen als Chance begreifen: Dieses Leitmotiv prägt die HR-Arbeit bei Swisscom Fixnet – in einem Umfeld, in dem rasch wechselnde Veränderungsprozesse der Normalfall sind.

HR-TODAY: Wie hat Swisscom Fixnet AG es geschafft, in kurzer Zeit eine HR-Organisation aufzubauen, die bereits auf dem 2. Rang beim Preis für «Best Practice in Human Resource Management» landet?

Luis Zamora/Beat Sigrist: Swisscom Fixnet wurde Mitte 2001 gegründet, ist aber erst seit 2002 operativ tätig. Die grosse Herausforderung war, dass im Zug der Umstrukturierung der Swisscom zwei völlig unterschiedliche Abteilungen zusammengefügt worden sind: der technische Bereich Network Services & Wholesale und die Consumer Communication, die sich mit Marketing, Verkauf, Produktmanagement und Call Center Management befasst hatte.

So etwas wie die Quadratur des Kreises also?

Es ging effektiv darum, eine «Ingenieurkultur» und eine von Marketing und Verkauf geprägte Kultur zusammenzuführen. Wir haben das von Anfang an als Chance begriffen, in unserem Bereich, dem HR-Management, etwas Neues aufzubauen. Die strategischen Vorgaben waren klar: Die neue Organisation sollte den Erfolg des Unternehmens steigern und sich gleichzeitig positiv auf die Kosten auswirken. Schweizweit einheitliche, klare und auf die Unternehmensstrategie ausgerichtete HR-Prozesse waren also gefragt. Gleichzeitig war für uns klar, dass wir bei den Veränderungsprozessen nicht der Linie hinterherrennen, sondern diese proaktiv unterstützen wollten. Dafür muss das HR-Team in sich stabil und trotzdem flexibel sein!

Und das trifft auf Ihre gut 100 HR-Leute zu?

Ja, ganz eindeutig. Und das, obwohl unsere HR-Community ihrerseits stark unter Druck stand. Die Leute kamen aus verschiedenen Abteilungen und mussten sich zuerst zu Teams zusammenfinden. Gleichzeitig wurden von der Holding zusätzliche Aufgaben an die Unternehmen delegiert – weniger Leute hatten mehr Verantwortung zu tragen. Hier hat unser operatives HR-Team unter André Bernet einen hervorragenden Job gemacht. Und mit der Herausforderung ist auch das Engagement gewachsen. Das ist ohnehin eine der Grundlagen unserer Philosophie: Wenn die Leute einen Challenge spüren, leisten sie bessere Arbeit, führen sie auch besser!

Wie begleiten Sie die Veränderungsprozesse?

Wir haben zurzeit 13 Relationship-Manager oder HR-Businesspartners, wie wir sie nennen, die sich speziell mit dieser Aufgabe befassen. Diese sind teilweise in der Abteilung Organisation Development (geleitet von Beat Sigrist) zusammengefasst oder direkt in der Linie verankert. Gegenüber externen Beratern haben sie den Vorteil, dass

Unsere Gesprächspartner

Luis Zamora ist als Head of Human Resources Management auch Mitglied der Geschäftsleitung von Swisscom Fixnet AG (CEO: Adrian Bult). Diese wiederum ist ein Unternehmen der Swisscom Holding AG (CEO: Jens Alder).

Beat Sigrist ist Head of Organisation Development. Er führt die Relationship Manager sowie die zentralen Competence Centers und leitete das Projekt Competency Based Human Resources Management, das die durchgängige Ausrichtung der HRM-Prozesse auf ein firmenspezifisches Kompetenzmodell zum Ziel hatte.

sie das Unternehmen à fond kennen und trotzdem nicht im Tagesgeschäft untergehen.

Die eingreifendste Massnahme war aber wohl die Trennung zwischen dem «operativen» und dem «Lösungsgeschäft», bei dem es um die spezifische Beratung und Unterstützung der einzelnen Profit- und Service-Centers geht.

Wie haben Sie diese Leute rekrutiert und ausgebildet?

Rekrutiert haben wir sie wenn möglich intern – und auch selber ausgebildet. Einige haben wir aber bewusst von aussen geholt. Gute Erfahrungen haben wir mit Linienmanagern gemacht, die solche Funktionen übernehmen. Ein Relationship-Manager muss gute HR-Kenntnisse mitbringen, unser Business kennen, Einblick in Organisations- und Verhaltenspsychologie haben und nicht zuletzt auch ein Team oder einen ganzen Bereich im Wandel moderieren können. Diese Qualifikationen sind auf dem Markt nur schwer zu finden.

Wo setzen Sie diese Leute ein?

Wo strategische Veränderungen anstehen – und das ist bei uns nahezu überall. Klares Ziel der Begleitung ist es, dass die Betroffenen die Veränderungen verstehen und weiterhin gerne dort arbeiten. Das geht nicht immer ganz ohne Widerstand. Die Relationship-Manager unterstützen das Management im konstruktiven Umgang mit Herausforderungen und Veränderungsprozessen.

Nehmen wir ein Beispiel: Swisscom will in Sachen Kundenorientierung in der Telecom-Branche die Nummer eins sein. Das können wir nicht einfach verordnen, sondern wir müssen herausfinden, ob unsere Leute dafür das richtige Verhalten haben und ob sie darauf vorbereitet sind. Dann leiten wir Massnahmen ein – etwa in der Weiterbildung – und organisieren das Transfer-Controlling.

Wie halten Sie es mit der Aus- und Weiterbildung?

Neben dem Fachtraining führt Fixnet ein internes Programm zur Entwicklung von Nachwuchsführungskräften. Dieses basiert auf On-the-Job-Entwicklung über herausfordernde Aufgaben. Zusätzlich werden die Teilnehmenden in Seminaren und Workshops gefördert. Sie lernen voneinander in so genannten After Action Reviews und können vom internen Coaching und Mentoring profitieren. Beim Führen ist der unmittelbare Challenge wichtig – und es ist wichtig, dass man die Leute damit nicht allein lässt!

Gehören dazu auch die Mitarbeiterbefragungen mit einem Rücklauf zwischen 70 und 80 Prozent?

Wir wollen selbstverständlich wissen, wie es den Leuten bei Swisscom gefällt, legen das Schwergewicht aber nicht nur auf die Zufriedenheit: Wir wollen auch herausfinden,



Ein Teil des HR-Teams von Swisscom Fixnet: Mit Krawatten Beat Sigrist (links) und Luis Zamora.

was wir tun können, um das Engagement und den Einsatz unserer Mitarbeitenden zu fördern, wo wir den Hebel ansetzen müssen, damit die besten Leute – jene, die besondere Herausforderungen suchen – bei Swisscom bleiben oder zu Swisscom kommen.

Sie wollen künftig 80 Prozent der Führungsstellen intern besetzen. Wie erreichen Sie dieses Ziel?

Wir beobachten Mitarbeitende, die für Führungsaufgaben in Frage kommen, und fördern sie im Rahmen eines «Talentpools». Es ist schon vorgekommen, dass wir jemanden eigentlich etwas zu früh befördert haben – aber diese Leute wachsen dank aufmerksamem Coaching rasch in ihre Rolle: Herausforderung ist die beste Schulung!

Wie steht es bei Fixnet mit der Frauenförderung?

Zurzeit haben wir beim Kader einen Frauenanteil von 10 Prozent – wir waren ja teilweise ein ausgesprochen technisches Unternehmen. In einigen Nachwuchsprogrammen beträgt der Frauenanteil bereits 40 Prozent – im Durchschnitt sind es 25 Prozent. Daneben unterstützen wir ein Frauennetzwerk, das Mitarbeiterinnen selber aufgezogen haben. Alles in allem: Wir wollen auch hier etwas erreichen!

Worauf sind Sie besonders stolz, Herr Zamora?

Luis Zamora: Ich hatte beim Setup des Bereiches HR eine klare Vision: Entwicklung in Richtung Business Partnering und Operational Excellence. Diese Vision haben wir mit einem engagierten und motivierten Team umgesetzt.

Und Sie, Herr Sigrist?

Beat Sigrist: Das kann ich für die ganze HR-Community nur unterstützen. Wir verstehen uns als Partner des Business und richten deshalb die gesamte HR-Architektur auf die strategischen Stossrichtungen von Fixnet aus. Mit dem Projekt Competency Based Human Resources Management haben wir sehr viel erreicht – und freuen uns natürlich, dass dies auch von aussen so bewertet wird. PS

In Absprache mit Luis Zamora und Beat Sigrist sind die Antworten (mit Ausnahme der letzten Frage) nicht individuell gekennzeichnet.