

Einblicke in die Beratungspraxis

Zwischendurch nachgefragt

Die wesentlichen Resultate nach rund einem Jahr Bereichsentwicklung

K&N wurden von der **Daimler AG** mit der HR-Bereichsentwicklung beauftragt. Um Ihnen einen Einblick in den Prozess zu ermöglichen, haben wir zwischendurch bei Günther Fleig, der als Vorstandsmitglied und Arbeitsdirektor für das Ressort Personal verantwortlich ist, nachgefragt, wie er den bisherigen Verlauf bzw. bereits erzielte Ergebnisse einschätzt.

Der Kontakt mit K&N kam zustande, da man im Unternehmen gemeinsame Werte konsequenter leben wollte. Hinzu kam ein neu zusammengesetzter Führungskreis im HR-Bereich. Da ging es anfangs um Fragen wie: Wie gehen wir miteinander um? Wie beschreiben wir unsere Rolle? Welche Spielregeln gelten?

Aufgrund der von K&N durchgeführten Systemdiagnose wurde die ursprüngliche Idee – eine Begleitung der HR und der angrenzenden Bereiche – zu einem groß angelegten Veränderungsprozess ausgeweitet, mit dessen Hilfe eine Neupositionierung des gesamten HR-Bereichs im Konzern erreicht werden sollte. Die dabei wichtigsten Ziele waren (und sind nach wie vor): die Stärkung des Gemeinschaftsgefühls und somit eine Verbesserung der Zusammenarbeit auf Basis der gemeinsamen Werte; die Entwicklung eines Zukunftsbilds bezüglich der „Marke HR“; eine Steigerung der Zufriedenheit im Unternehmen hinsichtlich der HR-Leistungen und im weiteren Verlauf die Entwicklung von Prozessen zur Umsetzung der HR-Strategie.

Es ging und geht darum, im Sinne eines gemeinsamen Grundverständnisses zu agieren und bei aktuellen Problemstellungen schnell lösungsorientiert handeln zu können und Umsetzungsvorschläge parat zu haben.

Was hat sich aus Ihrer Sicht seit Start des Projekts bisher verändert?

Günther Fleig (GF): Im Prozess sind bereits verschiedene Ergebnisse entstanden. Wir haben ein Grundsatzpapier und eine gemeinsame Sichtweise bezüglich der gelebten HR-Rolle erarbeitet. Wir haben gemeinsam eine Geschäftsordnung und Spielregeln erstellt, an die wir uns alle halten. Um aber noch besser zu werden, geben wir uns nach jeder Führungskreissitzung Feedback hinsichtlich unserer Zeitdisziplin, unserer Effizienz und unserer Diskussionskultur ganz allgemein.

Nach der bereits erwähnten Systemdiagnose wurden eine Steuergruppe und vier Teilprojekte installiert. Folgende zu bearbeitenden Themen wurden definiert: 1. Strategie/Umsetzung der HR-Strategie weltweit; 2. Erneuerung/Veränderung der Prozesse und Strukturen der HR-Bereiche; 3. Kosten; 4. HR-Marketing und Kunden. Warum gerade diese Themen?

GF: In der Steuergruppe sind vier HR-Topmanager aus meinem zwölfköpfigen Führungskreis sozusagen

als Vordenker tätig. Das heißt, diese vier bereiten die anstehenden Themen und Diskussionen bereits entsprechend auf, sodass wir im Gesamtgremium effizienter arbeiten und schneller Entscheidungen herbeiführen können.

Auch bezüglich der inhaltlichen Fokussierung der für die Veränderungsprozesse relevanten Themen hat die Steuergruppe „vorgedacht“.

Der Führungskreis hat entschieden, dass insbesondere das großflächige Miteinbeziehen der Mitarbeiter in die Strategieumsetzung notwendig ist. Ziel ist es seither, jedem HR-Mitarbeiter bewusst zu machen, wie wesentlich sein persönlicher Beitrag für die weitere Umsetzung der HR-Strategie ist.

2006 hat unsere Organisation das Führungsmodell in eine Matrixorganisation umgewandelt. Hier gab es noch Anpassungsbedarfe, die im Teilprojekt „Prozesse und Strukturen“ bearbeitet werden

Im Projekt „HR-Marketing“ geht es nicht nur darum, den Wertbeitrag des Bereichs HR zum Unternehmenserfolg, sondern auch dessen Leistungen für die Mitarbeiter allen transparent und verständlich zu machen.

Wie wurde dieser Veränderungsprozess von den anderen Bereichen bzw. von Ihren Vorstandskollegen aufgenommen?

GF: Wir haben im Unternehmen eine „Operational Excellence“-Initiative gestartet. Jeder Vorstand initiiert in seinem Verantwortungsbereich entsprechende Projekte und bedarfsorientierte Maßnahmen.

In der Regel sind Führungskräfte und Mitarbeiter in den HR-Abteilungen wichtige Wissensträger, sie dürfen aber häufig kaum oder überhaupt keine strategischen Entscheidungen treffen. Wie sieht es diesbezüglich in Ihrem Konzern aufgrund des K&N-Prozesses aus? Oder anders gefragt: Inwieweit werden die für HR Zuständigen Entscheidungsgewalt im Rahmen der Gesamtstrategie des Konzerns haben?

GF: Das Personalressort ist ein wichtiger und wertgeschätzter Partner in der Gesamtorganisation. Die Positionierung von HR im Gesamtunternehmensprozess ist eindeutig. Wir haben unsere Beiträge auf Basis dieser Positionierung aktiver zu erbringen. Wir sind gefragt!

Welche Rolle wollen bzw. werden Sie einnehmen? Welche Fragen beschäftigen Sie und Ihre Teams dabei

am meisten? Und wie ist Ihre Mannschaft für strategische HR-Führungsarbeit dieser Art gerüstet?

GF: Der HR-Führungskreis hat den Anspruch und das Ziel, die Rolle des gestaltenden Business-Partners auszufüllen. Es geht um Mehrwertstiftung im Hinblick auf nachhaltigen Geschäftserfolg und darum, Unternehmensinteressen in den Verhandlungen mit der Geschäftsleitung, dem Betriebsrat, mit Mitarbeitern und Führungskräften zu vertreten. Außerdem sind wir bestrebt, eine Vorbildfunktion zu leben und aufgrund der Anforderungen und Herausforderungen, mit denen die Führung konfrontiert ist, entsprechende Führungsfähigkeiten zu entwickeln. Zur Realisierung dieser Ziele hat das Personalressort die notwendigen Kernfunktionen und Kernkompetenzen gebündelt.

Drei Kernfunktionen innerhalb des HR-Bereichs sind definiert: erstens Beiträge zum Leistungs- und Kostenmanagement (z. B. Vergütung, Arbeitszeitmodelle, MA-Einsatz/Planung), zweitens die Entwicklung von Führungskräften und Mitarbeitern (z. B. Personalbeschaffung, MA-Bindung, -Entwicklung, -Einsatz [Karriereplanung]) und drittens Personal- und Arbeitspolitik (z. B. Diversity, Compliance, Sicherheit, Standardisierung/Organisation).

Beiträge der divisionalen/funktionalen Personalbereiche für das Management sind u. a.: Analyse, Schlussfolgerung und Optimierung der Faktoren Kosten und Aufwand (Unterstützung zur Erreichung RoS und im Hinblick auf Wachstumsziele) als strategische Partner; weiters das Schaffen von Begeisterung für Unternehmensziele und das Aufzeigen von Führung in strategischer Partnerschaft mit dem Topmanagement anhand wettbewerbsfähiger Lösungen; die Sicherstellung von Beschaffung, Entwicklung, Bindung und Förderung von qualifizierten Mitarbeitern und Führungskräften für eine innovative, motivierte und produktive Belegschaft. Ein wesentlicher Beitrag ist nicht zuletzt die Sicherstellung der Einhaltung von Gesetzen. Das bedarf der Formulierung entsprechender Unternehmensleit- und -richtlinien sowie der Folgen, sollten diese missachtet werden, wobei Letztere dann auch konsequent umzusetzen sind.

Welches sind die für Sie wichtigsten Fragen, auf die Sie im Rahmen des Prozesses Antworten suchen bzw. schon gefunden haben?

GF: Anhand bereits abgeschlossener HR-Projekte machen wir uns die „Erfolgsrezepte“ bewusst, um



Günther Fleig (Personalvorstand und Arbeitsdirektor)

nach ähnlichen Mustern auch in Hinkunft Erfolge erzielen zu können. Wir haben z. B. im Führungsteam gemeinsam unsere weltweite Führungskonferenz mit 200 Führungskräften aus aller Welt gestaltet, die für alle Beteiligten sehr erfolgreich gelaufen ist. Aber auch Fachthemen – wie etwa unsere neue betriebliche Altersvorsorge oder das Erreichen von Kostenzielen – konnten wir nach intensiven Diskussionen gemeinsam erfolgreich bearbeiten.

Mit welchen großen Themen bzw. Fragen wird man sich im Bereich HR (ganz grundsätzlich) in naher/ferner Zukunft Ihrer Ansicht nach beschäftigen (müssen)?

GF: Das Personalressort beschäftigt sich derzeit mit Fragen wie z. B. den Auswirkungen von Innovationsprozessen, demographischen Entwicklungen und Produktivitätssteigerungen. Es geht aber auch darum, die Zusammenarbeit effektiver und mehr an den Menschen orientiert zu gestalten. Darüber hinaus arbeiten wir an den Führungsfähigkeiten des Managements und an einer Leistungskultur in der Belegschaft.

Auf welche Fragen (im Rahmen des Veränderungsprozesses) werden Sie Ihrer Ansicht nach keine Antworten bekommen? Und wie gehen Sie damit um?

GF: Wir haben mittlerweile ein solches Maß an Offenheit im Führungsteam erreicht, dass wir brennende Fragen richtig adressieren können und folglich auch auf diese Antworten erhalten.

Inwiefern hat sich Ihre Haltung und die der Mitarbeiter im Rahmen dieses Prozesses verändert? Was haben Sie ganz persönlich gelernt?

GF: Ich glaube, dass der Prozess dazu beigetragen hat, auch in schwierigen Diskussionen kollegial mit Augenmaß und Respekt vorzugehen und die nötige Wertschätzung für die andere Sichtweise aufzubringen. Das ist bei Meinungsverschiedenheiten bezüglich Sachthemen manchmal nicht ganz einfach.

Was würden Sie als die drei herausragenden Ergebnisse in diesem Prozess bezeichnen?

GF: Wir haben uns als Team gefunden. Wir verfolgen gemeinsam und in gegenseitiger Transparenz unsere Ziele. Wir lernen aus den Feedbacks.

Hätte die derzeitige Finanzkrise schon vor einem Jahr bestanden – hätten Sie auch dann dieses Projekt in Angriff genommen?

GF: Diese Art von Projekten ist für mich vor allem in Krisenzeiten unerlässlich. Sie erzeugen sich selbst verstärkende Kräfte. Damit wird die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens gestärkt. Je exzellenter wir sind, desto besser können wir mit unvorhergesehenen Problemen umgehen.

