

„Hierarchien abbauen, Strukturen verschlanken“

Heike Prinz, Chief Talent Officer und Arbeitsdirektorin bei Bayer, über das neue Organisationsmodell, Erfolgsfaktoren für die Transformation und die neue „Future Skills Akademie“

Der Konzern Bayer befindet sich in schwierigem Fahrwasser. Die Wende bringen soll ein neues Organisationsmodell, mit dem Hierarchien abgebaut, Bürokratie beseitigt und Entscheidungsprozesse beschleunigt werden. Personalvorständin Heike Prinz gibt Einblicke, was geplant ist, wie der Konzern agiler werden wird und wie man dabei Hürden überwindet.

Personalverantwortliche müssen stärker denn je Change-Manager*innen sein. Stimmen Sie dem zu?

Heike Prinz Absolut. Praktisch jedes größere Unternehmen befindet sich derzeit in einem Transformationsprozess. Fast immer geht es um die berühmten drei Ds – Demografie, Digitalisierung und Dekarbonisierung. Bei zwei dieser Herausforderungen ist die HR-Funktion zumindest führend beteiligt. Hinzu kommen noch die unternehmensspezifischen Veränderungsprozesse wie aktuell bei Bayer.

„Kann das Unternehmen, das Aspirin erfunden hat, sich selbst neu erfinden?“, wird auf der Bayer-Homepage gefragt. Was ist Ihre Antwort?

Prinz In der Frage steckt bereits die Antwort: Ein klares Ja! Denn Aspirin ist nur ein Highlight in unserer über 160-jährigen Unternehmensgeschichte. Bayer würde es nicht so lange geben, wenn wir uns nicht immer erfolgreich weiterentwickelt hätten – so wie wir es übrigens auch mit Aspirin in seinen verschiedenen Darreichungsformen bis heute tun. Ich bin überzeugt, dass uns das auch diesmal gelingen wird und wir mit unserem neuen Organisationsmodell die Grundlagen für viele weitere erfolgreiche Jahre schaffen werden.

Erklären Sie bitte kurz, um was es sich bei dem Organisationsmodell „Dynamic Shared Ownership (DSO)“ handelt?

Prinz Wir haben mit „Health for all, Hunger for none“ eine starke Mission, innovative Produkte und engagierte Mitarbeiter. Aber wir haben in einigen Teilen des Unternehmens durch interne Hierarchien und bürokratische Prozesse den Bezug zu dieser Mission und zu den Menschen, für die wir arbeiten, verloren. Wir beschäftigten uns zu oft mit uns selbst statt mit den Bedürfnissen unserer Kunden, sind über die Jahre in einigen Bereichen auch zu behäbig, zu komplex geworden. Das wollen wir mit dem Wechsel in ein völlig neuartiges Or-

ganisationsmodell gründlich ändern. DSO basiert auf fünf Kernprinzipien und einem neuartigen Führungsverständnis. In einem Satz zusammengefasst bedeutet es: deutlich mehr Entscheidungsbefugnisse für die, die die Arbeit machen, eine strikte Orientierung an Mission und Kundenbedürfnissen mit einem Rahmenwerk, damit dies in geordneten Bahnen vonstattengehen kann.

Der Manager als Coach

Das ist ein scharfer Einschnitt in die Organisation, wobei DSO bei Bayer bereits Ende dieses Jahres flächendeckend eingeführt werden soll. Ein ambitionierter Zeitplan, oder?

Prinz Der Zeitplan ist zweifellos ambitioniert, aber wir sind zuversichtlich, dass wir ihn einhalten werden. Schon jetzt arbeiten weltweit rund 300 Teams nach dem neuen Modell. Die interne Dynamik ist beeindruckend hoch.

Warum halten Sie DSO besonders für Bayer geeignet? Was versprechen Sie sich davon?

Prinz Es ist kein Geheimnis, dass wir uns als Unternehmen aktuell in einer schwierigen Lage befinden, die sich auch in unserem Aktienkurs niederschlägt. Wir müssen auf der einen Seite dringend Schulden abbauen, die anhaltenden Rechtsstreitigkeiten in den USA in den Griff bekommen, insbesondere in unserer Pharma-Sparte schnell neue Produkte auf den Markt bringen und Bürokratie abbauen. Auf der anderen Seite wird unsere gegenwärtige Unternehmensstruktur mit den drei Säulen Agrar, Pharma und rezeptfreien Medikamenten von Investoren zunehmend infrage gestellt. Mit DSO wollen wir diesen Herausforderungen begegnen. Wir wollen Hierarchien abbauen, Bürokratie beseitigen, Strukturen verschlanken und Entscheidungsprozesse beschleunigen. Ziel des neuen Modells ist es, das Unternehmen insgesamt deutlich agiler zu machen, seine operative

Performance erheblich zu steigern, die Innovationskraft wieder zu stärken und damit letztlich den Nachweis zu erbringen, dass unsere Geschäfte bei uns weiter in den richtigen Händen sind. Wir sind zuversichtlich, dass uns das gelingen wird und wir Bayer mit seiner Hilfe – im Interesse aller Stakeholder – wieder zurück in die Erfolgsspur bringen werden.

Sie möchten nach der Devise verfahren „Wer die Arbeit macht, trifft auch die Entscheidungen“ und 95 Prozent aller Entscheidungen vom Management auf die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter übertragen. Manager*innen sollen von Kontrolleur*innen zu Coaches werden. Klingt gut. Doch wie soll das praktisch funktionieren?

Prinz Indem wir auf ein völlig neuartiges Führungsmodell umstellen. Momentan heißt Führung bei uns aufgrund der vielen Hierarchiestufen noch zu oft Kontrolle und zu selten Befähigung der Mitarbeiter. Wir erwarten von unseren Führungskräften künftig, dass sie in ihrem Verantwortungsbereich als Visionäre, Architekten, Katalysten und Coaches (VACC) fungieren und so die Entwicklung ihres Bereichs und seiner Mitarbeiter vorantreiben. Es wird sicher eine Zeit lang dauern, bis alle dieses VACC-Modell in all seinen Aspekten leben werden, aber es ist der richtige Ansatz für unser neues Betriebsmodell.

Wird sich die Organisation also weitgehend von Hierarchien verabschieden? Was wird an deren Stelle treten?

Prinz Eine Organisation mit knapp 100 000 Beschäftigten wird nie ohne Hierarchien auskommen können. Doch so, wie es jetzt ist, kann es nicht bleiben. Aktuell liegen zwischen mir als Vorständin und den Mitarbeitern, die in unmittelbarem Kundenkontakt stehen, bis zu zwölf Hierarchieebenen. Der Abstimmungsaufwand, den wir über so viele Hierarchiestufen betreiben, ist enorm. Ebenso wie die Reibungsverluste,



Heike Prinz, Jahrgang 1964, studierte Betriebswirtschaft an der Hochschule für Wirtschaft und Recht in Berlin und erwarb dort einen Abschluss als Diplom-Kauffrau (FH). Sie gehört seit dem 1. September 2023 dem Vorstand der Bayer AG an und verantwortet als „Chief Talent Officer“ den Bereich Personal. Prinz ist außerdem Arbeitsdirektorin. Sie kam 1986 zur damaligen Schering AG, die 2006 von Bayer übernommen wurde, und war in verschiedenen Marketing- und Vertriebspositionen im Bereich Frauengesundheit tätig. 2009 übernahm sie die Leitung der Region Asien / Pazifik für den Bereich Frauengesundheit bei der Bayer (South East Asia) Pte. Ltd. in Singapur und stieg 2011 zum Country Division Head für die Division Pharmaceuticals in Thailand und Kambodscha auf. 2013 wurde Prinz Chief of Staff für den Bereich Pharmaceuticals bei der Bayer Pharma AG in Berlin. 2015 wechselte sie zur Bayer Yakuin Ltd. in Japan, wo sie zunächst die Leitung des Bereichs Cardiovascular & Neurology übernahm und 2017 zum President & Representative Director ernannt wurde. Im Oktober 2021 kehrte Prinz nach Berlin zurück und leitet seitdem den Bereich Commercial Operations EMEA (Europa, Naher Osten und Afrika) der Division Pharmaceuticals von Bayer.

die in einer solch komplexen Organisation entstehen. Gute Ideen von Mitarbeitern werden allzu oft zerredet und versanden in der Hierarchie. Außerdem ist es schlichtweg nicht effizient, wenn Manager andere Manager führen – und das über etliche Ebenen so geht.

Wo sehen Sie bei der DSO-Implementierung Hürden?

Prinz Das größte Hindernis sind sicher die Beharrungskräfte, die es in einer großen, traditionell strukturierten Organisation zwangsläufig gibt. Deshalb kommt es für uns in unserem Change-Management darauf an, die breite Zustimmung unserer Beschäftigten zu DSO aufrechtzuerhalten und das bestehende Momentum entschlossen zu nutzen – deshalb auch das hohe Tempo bei der DSO-Implementierung.

Klarheit hilft gegen Ängste

Gern ist im Zuge der Transformation seitens des Vorstands von einer „spannenden Reise“ die Rede. Das sehen bestimmt nicht alle im Unternehmen so. Verständlicherweise herrscht bei den Mitarbeitenden Verunsicherung über den weiteren Kurs – und insbesondere über die eigene Position, gerade im mittleren Management. Wie begegnen Sie dem?

Prinz Wir gestalten diesen tiefgreifenden Veränderungsprozess in enger und vertrauensvoller Zusammenarbeit mit den Arbeitnehmervertretern im Konzern – mit dem

Betriebsrat, aber auch mit dem Sprecher-ausschuss der Leitenden Angestellten. Das beste Mittel gegen Verunsicherung ist es, offen und transparent zu kommunizieren und Betroffenen rasch Klarheit über ihre Perspektiven zu verschaffen. Dieser Ansatz hat sich bislang bewährt.

Der Stellenabbau soll zügig umgesetzt werden und spätestens Ende 2025 abgeschlossen sein. Klar ist, dass etliche Führungskräfte das Unternehmen verlassen müssen. Wie unterstützen Sie Betroffene bei der persönlichen und beruflichen Neuorientierung?

Prinz Unsere Instrumente sind darauf ausgerichtet, einen schnellen Austritt aus dem Unternehmen zu incentivieren. Wir wissen aber auch, dass einige unserer oft langjährigen Mitarbeiter Unterstützung benötigen werden, um sich auf dem externen Arbeitsmarkt neu zu orientieren. Diese Hilfestellung leisten wir mit einem umfangreichen Angebot – durch Outplacement-Beratung oder durch gezieltes Re- oder Upskilling. Diesem Zweck dient auch unsere „Future Skills Akademie“, die wir momentan aufbauen. Sie soll zukunftsrelevante Fähigkeiten identifizieren und unsere Mitarbeiter bei ihrem Erwerb unterstützen.

Was sind sonst für Sie aktuell die größten Herausforderungen in der Personalarbeit?

Prinz Die beiden beherrschenden Themen habe ich bereits genannt. Da ist erstens die

Implementierung von DSO als revolutionär neuem Betriebsmodell mit seinen zahlreichen Implikationen. Der zweite Themenkomplex dreht sich um die Frage, wie wir das Potenzial unserer Beschäftigten zum beiderseitigen Vorteil noch besser ausschöpfen und – wo es nötig ist – ihre Kompetenzen zukunftsorientiert verbessern können. Bei der DSO-Implementierung sind wir als HR-Funktion in einer anspruchsvollen Doppelrolle: Wir müssen einerseits im gesamten Unternehmen helfen, die neuen Strukturen und Arbeitsweisen einzuführen, und andererseits auch uns und unsere Prozesse an das neue Organisationsmodell anpassen. HR birgt enormes Potenzial, wenn man Bürokratie im Unternehmen abbauen will – da ist Bayer sicher kein Einzelfall.

Seit ich die HR-Funktion vor sechs Monaten übernommen habe, beschäftigen mich und mein Team zwei Fragen: Was brauchen unsere Beschäftigten und das operative Geschäft wirklich? Und womit erzielen wir die größte Wirkung? Wenn man das bestehende Leistungsportfolio gemäß dieser einfachen Leitfragen überprüft, lassen sich etliche HR-Prozesse entweder deutlich vereinfachen oder sogar ganz abschaffen. Das wichtigste Projekt beim Thema Talententwicklung ist derzeit unser interner „Talent Marketplace“. Mit ihm wollen wir die individuellen Fähigkeiten unserer Beschäftigten in den Mittelpunkt stellen sowie den Talentfluss und damit die Entwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen verbessern. Unsere

Mitarbeiter sollen künftig nach Möglichkeit da eingesetzt werden, wo sie mit ihrem Skillset am nötigsten gebraucht werden und den größten Mehrwert fürs Unternehmen und seine Kunden erzielen – auch dies eine Ableitung aus DSO. Die geplante „Future Skills Akademie“ steht im Zentrum unserer Bemühungen um das Re- und Upskilling unserer Beschäftigten, um sie mit den Fähigkeiten auszustatten, die in der von der Digitalisierung geprägten Arbeitswelt von morgen nötig sein werden.

Stichwort Digitalisierung. Wie treiben Sie die digitale Transformation voran – vor allem in den Köpfen?

Prinz Digitalisierung ist das Megathema, das uns derzeit in allen Bereichen des Unternehmens umtreibt, denn das Potenzial, das sich in digitalen Innovationen verbirgt, ist immens. Für einfache und wiederkehrende Mitarbeiterfragen nutzen wir bei HR schon seit einiger Zeit intelligente Chatbots. Sie werden von den Beschäftigten noch nicht so gut angenommen wie gewünscht, weil viele aus alter Gewohnheit für jedes Anliegen immer noch einen menschlichen Ansprechpartner erwarten. Wir erwarten allerdings, dass die Akzeptanz von KI-Tools im Unternehmen langfristig zunehmen wird, weil diese Systeme erstens immer besser werden und die Mitarbeiter zweitens in ihrem persönlichen Alltag – etwa beim Online-Shopping oder beim privaten Umgang mit KI-basierten Anwendungen wie ChatGPT oder DeepL – zunehmend von ihrer Leistungsfähigkeit überzeugt werden.

Was sind bei der digitalen Transformation für Sie die Hauptthemen?

Prinz Es geht letztlich um alle Digitalthemen, über die wir derzeit reden. Lassen Sie mich Ihnen ein Beispiel aus dem Bereich Talent Acquisition geben, das viele Aspekte umfasst. Bayer gehört seit zwei Jahren zu den ersten Anwendern von Eightfold, einer KI-basierten Software, mit der wir

den Rekrutierungsprozess bei Bayer einfacher, schneller und besser gestaltet haben. Das Big-Data-Tool hilft uns dabei, Bewerber anhand ihrer Skills für die richtigen Positionen zu rekrutieren – und das völlig anonymisiert und ohne Unconscious Bias. Die finale Entscheidung in einem Auswahlprozess wird auch weiterhin von Menschen getroffen, aber die Vorteile im Bewerbermanagement und -assessment sind erheblich. Auf dieser Technologie werden wir auch bei unserem internen Talent Marketplace aufbauen.

Ihr Rat, damit Qualifizierungen auch wirklich zünden?

Prinz Durch ein dynamisches Marktumfeld, sich immer schneller entwickelnde Technologien und die Digitalisierung der Arbeitswelt verändert sich die Halbwertszeit von beruflichem Wissen und Fähigkeiten in bislang ungekanntem Maße. So wie sich berufliche Tätigkeiten verändern, so wandeln sich auch die Anforderungen an unsere Belegschaft. Deshalb kommt es für uns verstärkt darauf an, Beschäftigte wirklich gezielt und mit einem echten Mehrwert für die persönliche Beschäftigungsfähigkeit weiterzubilden. Jeder Mitarbeiter muss erkennen, dass der Erwerb zusätzlicher Qualifikationen ein Investment in die eigene berufliche Zukunft darstellt und ihn auch ein Stück weit resilienter gegenüber betrieblichen Veränderungen machen kann. Das ist der Gedanke, der unserer „Future Skills Akademie“ zugrunde liegt.

Peer Review durch Kollegen und Teammitglieder

Bitte beschreiben Sie kurz die Unternehmenskultur von Bayer und den Corporate Purpose.

Prinz Letztlich leitet sich beides aus unserer Mission „Health for all, Hunger for none“ ab. Mit DSO richten wir unser gesamtes Handeln an der Mission und den Bedürfnissen unserer Kunden aus. DSO

steht aber nicht nur für schlanke Strukturen, flache Hierarchien und weniger Bürokratie, sondern auch für echtes Empowerment. Unsere Teams sollen sich eigenverantwortlich darüber austauschen, wie sie unsere Kunden begeistern können und welche Mittel sie dafür brauchen. Diese Arbeitsweise wird auch dafür sorgen, Talente in der gesamten Organisation sichtbar zu machen, und jeden Einzelnen ermutigen, seine Persönlichkeit und seine individuellen Stärken voll und ganz in seine Arbeit einzubringen. Das wird Inklusion und Feedback, zwei Kernelemente unserer Kultur, weiter befördern.

Bayer pflegt eine offene Feedbackkultur, so heißt es. Woran zeigt sich das, und wie fördern Sie diese Kultur?

Prinz Offenes und ehrliches Feedback – und zwar in beide Richtungen – prägen in der Tat seit vielen Jahren unsere Unternehmenskultur. Denn wir sind davon überzeugt, dass sich Leistungen und Verhaltensweisen nur dann wirklich verbessern lassen, wenn man sie direkt anspricht. Eine Gelegenheit dazu sind regelmäßige Check-ins zwischen Führungskräften und Mitarbeitern. Diese werden wir im Zuge von DSO zwar künftig weniger formell gestalten, der kontinuierliche Austausch bleibt aber essenziell. Mit DSO wird Feedback in Zukunft sogar noch bedeutender. Einmal durch das darin vorgesehene Arbeiten in 90-Tage-Zyklen, an deren Ende die Teams ihre Leistung kritisch reflektieren. In diesem Zuge wollen wir auch weg von der individuellen Leistungsbeurteilung durch eine einzelne Führungskraft und stattdessen zum Peer Review durch Kollegen und Teammitglieder übergehen.

Wie engagieren Sie sich für Vielfalt, Chancengleichheit und Inklusion? Welche (neuen) Initiativen gibt es?

Prinz Die Richtschnur für die kommenden Jahre bleiben unsere Commitments für den Bereich Diversity, Equity and Inclusion

(DE&I), die wir Anfang 2021 kommuniziert haben. So streben wir an, auf allen Managementebenen bis 2030 Geschlechterparität herzustellen. Aktuell stehen wir hier bei einem Frauenanteil im Management von knapp 43,6 Prozent. Wir merken natürlich, dass tiefgreifende organisatorische Veränderungen ihre Spuren in den Planungen hinterlassen, halten an unseren ehrgeizigen Zielen aber weiterhin fest, denn die strategische Rationale hinter dem Ziel einer

beschäftigten an dem Thema war wirklich groß. Aber auch die Zusammenarbeit und den Erfahrungsaustausch zwischen den mittlerweile fünf Generationen im Unternehmen zu fördern, ist uns ein wichtiges Anliegen.

Bayer unterhält sogenannte Business Resource Groups (BRGs), freiwillige, vom Unternehmen geförderte Gruppen von Beschäftigten, die zusammenarbei-

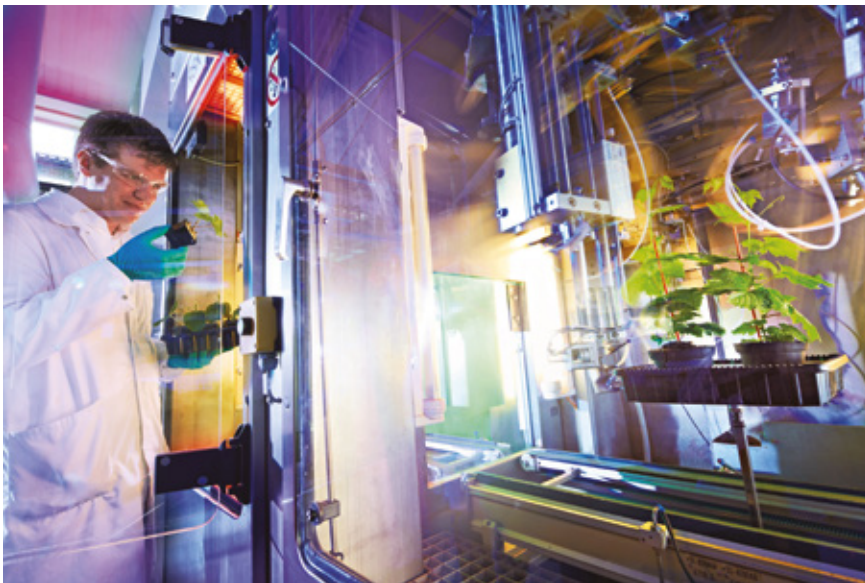
en bei Bayer, hat weltweit Ortsgruppen, organisiert regelmäßig Veranstaltungen und ist – wie alle BRGs – Impulsgeber fürs Topmanagement. Ebenso BLEND, die globale Arbeitsgruppe lesbischer, schwuler, bisexueller und transgener (LGBTIQ) Mitarbeiter und ihrer Unterstützer bei Bayer. Auch sie ist intern sehr aktiv, vertritt unsere Arbeitgebermarke „Be You. Be Bayer“ aber auch extern sehr authentisch, etwa auf den jährlichen Paraden zum Christopher Street Day in Köln und Berlin.

Wir schreiben das Jahr 2030. Welche Früchte wird Bayer dann mit seinem neuen Betriebsmodell DSO ernten können?

Prinz In sechs Jahren wird Bayer ein ganz anderes Unternehmen sein. Es wird eines der besten Beispiele dafür sein, was möglich ist, wenn sich ein großes etabliertes Unternehmen auf eine Weise neu aufstellt, dass es die Fähigkeiten und das Potenzial der Menschen innerhalb des Unternehmens voll ausschöpft. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden sehr engagiert und leidenschaftlich sein – und sich auf eine neue Art für das Unternehmen begeistern. Wir werden unsere gegenwärtigen Probleme hinter uns gelassen haben und auch an der Börse wieder als eines der besten Unternehmen unserer Branche angesehen werden. Und etliche Organisationen werden versuchen, uns nachzuahmen, weil wir etwas getan haben, was in dieser Form nur sehr wenige getan haben.

Vielen Dank für das Gespräch! ●

Das Gespräch führten Ralf Steuer und Chris Löwer.



Fokus auf Gesundheit und Ernährung

Bayer ist ein weltweit tätiges Unternehmen mit Kernkompetenzen in den Life-Science-Gebieten Gesundheit und Ernährung. Im Geschäftsjahr 2023 erzielte der in 80 Ländern vertretene Konzern mit knapp 100 000 Beschäftigten einen Umsatz von rund 48 Milliarden Euro. Die Ausgaben für Forschung und Entwicklung beliefen sich, bereinigt um Sondereinflüsse, auf rund 5,4 Milliarden Euro.

vielfältigen und inklusiven Belegschaft bleibt unverändert gültig. Wenn Sie sich unsere Ambitionen ansehen, werden Sie feststellen, dass Diversity und Inklusion für uns wesentlich mehr beinhaltet als eine ausgewogene Geschlechterbalance. Ein weiterer Schwerpunkt unseres Engagements ist die Inklusion von Menschen mit Behinderung. Im vergangenen Jahr waren wir hier in Leverkusen zum Beispiel Gastgeber von „Innoklusio“ mit seiner interaktiven Ausstellung für einen neuen Blick auf Menschen mit Behinderung – das Interesse der Be-

ten, um kulturelle Vielfalt, Bewusstsein und DE&I-Bildung zu fördern. Können Sie exemplarisch ein oder zwei Beispiele schildern, wie BRGs arbeiten und was sie bewirken?

Prinz Unsere fünf globalen Business Resource Groups sind ein ganz wichtiger Treiber für alle unsere Anstrengungen und Aktivitäten im Bereich DE&I. Nicht umsonst haben sie jeweils ein Vorstandsmitglied als Sponsor, der ihre Interessen auf höchster Ebene vertritt. GROW zum Beispiel, die BRG zur Stärkung der Rolle von Frau-