

PERS^{ONAL} FÜHRUNG



„Kontrollieren ist der falsche Ansatz“

3M-Personalgeschäftsführer Oliver Leick über organisatorische Experimente und das Zusammenwachsen von virtueller und analoger Arbeit



11.2022

SMART CITY

Führung in der Verwaltung

BEST PRACTICE

\ Atruvia
\ Deutsche Telekom
\ Fraunhofer-Gesellschaft
\ Stadt Mönchengladbach

SCHWERPUNKT

HR Operating Model Das Drei-Säulen-Modell von Dave Ulrich ist in die Jahre gekommen. Die Idee, dass Personalmanagement und Business strategische Partner sind, hat aber nicht an Aktualität eingebüßt.

12 Blaupause war gestern

Klassische HR-Betriebsmodelle sind die Referentenorganisation, HR Business Partnering oder People Company. Sie wurden und werden zunehmend von ambidextren, agilen und netzwerkartigen Strukturen abgelöst. Die jüngsten Hybridmodelle versuchen, den Unternehmensaufbau bestmöglich nachzubilden.



18 Drei Säulen auf neuem Fundament

Die Deutsche Telekom interpretiert das Drei-Säulen-Modell von Dave Ulrich zeitgemäß. Ziel ist ein agiles HR-Management.



12

SCHWERPUNKT HR Operating Model

AKTUELLES

04 DGFP vor Ort

Lernen auf dem Shopfloor und in der Logistik

06 Studie

Umbrüche im People-Management

08 Evidenz to go

Wenn sich Arbeit und Privatleben vermischen

10 HR innovativ

Fünf Methoden für nachhaltigen Lernerfolg
Andreas Rothkamp, Düsseldorf

SCHWERPUNKT

12 HR-Betriebsmodelle im Überblick

Stephan Fischer, Pforzheim

18 Telekom lebt Agilität

Olaf Salm, Bonn

24 Perspektiven für die People Company

Walter Jochmann, Köln / Frank Stein, Düsseldorf

30 Mitarbeitererfahrung bei Atruvia

Marc Wagner, Karlsruhe

38 Zukunft von HR

Jens Baier / Philipp Kolo / Mathias Makedonski, München / Kai H. Helfritz, Berlin / Pierre Schatlowski, Köln

44 HR Operating Model

Materialien für die Personalarbeit

24 Leistungen bündeln

In einer zeitgemäßen People Company werden isolierte HR-Prozesse zu Leistungspaketen zusammengefasst, die kompromisslos auf die Kunden- und Unternehmensbedürfnisse zugeschnitten sind. So entsteht ein flexibler Rahmen für die Transformation.



10 Gegen das Vergessen

Effektive Schulungsprogramme helfen, Lernerfolge zu verstetigen. Wichtig ist, die Aneignung und Anwendung von Wissen in den Berufsalltag einzubinden.

30 Auf die Experience kommt es an

Wie kann der Personalbereich eine maximal positive Arbeitserfahrung für alle Beschäftigten sicherstellen? Der IT-Dienstleister Atruvia hat mit Blick auf diese Frage sein organisationales Betriebssystem runderneuert.

38 Vor großen Herausforderungen

Eine Studie von BCG und DGFP benennt die Zukunftsthemen im HR-Management: Nachhaltigkeit, Technologisierung und Kompetenzaufbau gehören dazu.



HERAUSGEBER-INTERVIEW

46 Reine Vertrauenssache

Oliver Leick, Personalgeschäftsführer von 3M Deutschland, hält nichts davon, Büro- und Homeoffice-Zeiten kleinschrittig zu kontrollieren. Unter dem Motto „Work Your Way“ können die Beschäftigten das Arbeitskonzept wählen, das am besten zu ihrer Lebenssituation passt.

Ralf Steuer / Ruth Lemmer, Berlin



FACHBEITRÄGE

52 Psyche auf dem Radarschirm

Unternehmen, die auf die mentale Gesundheit ihrer Mitarbeitenden achtgeben, sind wirtschaftlich erfolgreicher. Entsprechende Programme können auch ein Trumpf im Wettbewerb um Talente sein.

Marcel van de Wal, Erfurt

58 Was Städte smart macht

Wohnraum, Mobilität, Jobs, Bildung, Freizeit sind Schlüsselthemen in jeder Stadt. Die Digitalisierung der Verwaltungen und ihrer HR-Bereiche trägt dazu bei, zukunfts-fähige Lösungen zu entwickeln.

Carolin Werth, Bremen / Markus H. Dahm, Hamburg

NETZWERK

76 HR persönlich

Jenny Zeller, Dirk Schulte, Elisabeth Ewen, Carina Cortez, Maïke Machon, Khadija Ben Hammada, Dietmar Eidens

79 DGFP-Mitglied im Porträt

Oliver Flohr, Stadt Mönchengladbach

SERVICE

75 Bildnachweise

64 Bücher Kurzrezensionen; Autorengespräch: Marcus Schweighart

01 Editorial

75 Inserenten

68 Recht Aktuelle Rechtsprechung, Arbeitsrecht, Lohnsteuerrecht

11 Termine

80 Vorschau / Impressum

Weg von der Blaupause,



AUTOR

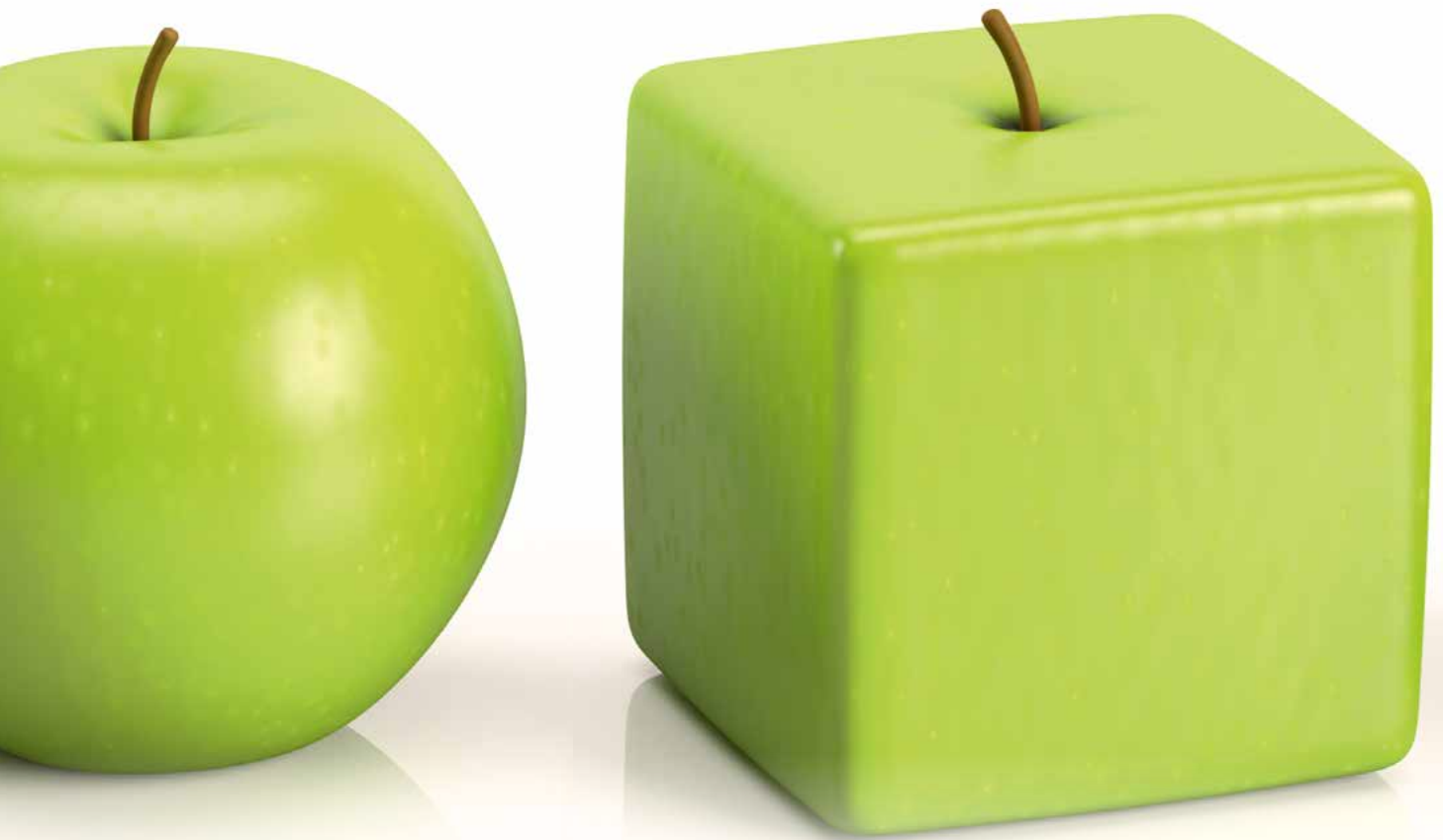


Prof. Dr. Stephan Fischer
Professor für Personalmanagement und Organisationsberatung und Direktor des Instituts für Personalforschung, Hochschule Pforzheim
stephan.fischer@hs-pforzheim.de

In der Regel entspricht die Struktur eines HR-Betriebsmodells der Struktur des Unternehmens. Ein wesentliches Ziel lautet, die HR-Wertschöpfungsprozesse zu strukturieren und bestmöglich zu unterstützen. Spannend wird zu beobachten sein, wie sich neue Themen, etwa Nachhaltigkeit, Analytics oder Digitalisierung, auf die Struktur von HR-Betriebsmodellen auswirken.

hin zu spezifischen Anpassungen

Struktur der HR-Betriebsmodelle



Ein HR-Betriebsmodell beschreibt, wie HR organisiert ist, um für seine Kunden und Stakeholder einen Mehrwert zu schaffen. Die HR-Wertschöpfungsprozesse orientieren sich am Lebenszyklus von Mitarbeitenden und lassen sich von der Neueinstellung über die Betreuung bis zum Ruhestand aufteilen. Angelehnt an das Modell der Deutschen Gesellschaft für Personalführung (DGFP) können sechs HR-Wertschöpfungsprozesse unterschieden werden: (1) Personalrekrutierung, (2) Personalbetreuung und Personaladministration, (3) Steuerungs- und Anreizsysteme, (4) Personal- und

Führungskräfteentwicklung, (5) Personaltrennung, (6) Organisationsentwicklung und Organisationstransformation (Häusling / Fischer 2020). Die Wahl des HR-Betriebsmodells ist abhängig von der Struktur des Unternehmens. Die Formel könnte in Anlehnung an Chandler (1962) lauten: „(HR) Structure follows (Company) Structure.“ Kein HR-Betriebssystem dient als Blaupause für andere Unternehmen. Vielmehr sollte sich HR so aufstellen, dass es bestmöglich zur Struktur seines Unternehmens passt und den größtmöglichen Nutzen generiert.

In der Praxis finden sich neben Klassikern wie dem Referenten- oder dem HR-Business-Partner-Modell auch neuere Ansätze. Dabei werden ambidextre Strukturmodelle zunehmend wichtig, weil sie Lösungen für eine Ausrichtung auf Exploitation und Exploration bieten.

Die Klassiker: Referenten und HR Business Partner

Viele Unternehmen sind nach wie vor nach klassischen Strukturmodellen funktional oder nach Produkten, Kunden oder Märkten aufgebaut. Auch die zweidimensionale Matrixorganisation existiert oft noch. Passend dazu gibt es klassische HR-Betriebsmodelle wie das HR-Referentenmodell und das HR-Business-Partner-Modell (HR-BP-Modell) (Ulrich 1997), das in den letzten Jahren die Praxis von HR geprägt hat. Ein eindimensionales, funktional strukturiertes Unternehmen wird wahrscheinlich ein eindimensionales Referentenmodell in HR nutzen, das zweidimensionale Matrixunternehmen dagegen das zweidimensionale HR-BP-Modell.

Anspruch des HR-BP-Modells ist es, HR als strategischen Partner des Business zu etablieren. HR soll einen Wert generieren, indem es die strategische, operative und finanzielle Fähigkeit des Unternehmens unterstützt, um Wettbewerbsvorteile zu erlangen (Ulrich 1987). Strukturell führt das zum Drei-Säulen-Modell mit den Funktionen: Center of Expertise, Shared Service Center und HR Business Partner.

Die HR-Schlüsselrolle in Bezug auf die Gestaltung und Begleitung von Transformationen stellt der HR BP als Change Agent dar (Ulrich et al. 2017). Der Fokus des HR BP liegt auf strategischen HR-Aufgaben wie der Gestaltung und Begleitung von Anpassungen. Um Unternehmen bei Veränderungen zu unterstützen, muss er auch die Organisationsentwicklung beherrschen. Mit der Rolle des Change Agent sind weitere Subrollen verbunden: der Catalyst, der Veränderungen vorantreibt; der Facilitator, der Veränderun-

gen ermöglicht; der Designer von neuen, innovativen Systemen für den Wandel. Neben der Rolle des Change Agent wird dem HR BP eine Vielzahl weiterer Rollen (Strategischer Partner, Administrativer Experte oder Employee Champion) zugeschrieben. Ulrich definiert dabei selbst eine klare Entwicklung seines Modells, das er kontinuierlich an veränderte Bedarfe anpasst, indem er den Treiber der Strukturierung von HR immer mehr außerhalb des Unternehmens selbst sieht.

Eine Weiterentwicklung der Business-Fokussierung von HR stellt der Ansatz der People Company dar (Haller / Straub 2021; s. auch Jochmann / Stein ab S. 24 in diesem Heft). Dabei soll HR wie ein Geschäft organisiert und verstanden werden. Damit verbunden sind Zuschreibungen wie ein unternehmerisches Selbstverständnis und eine konsequente Messung des Wertbeitrags anhand von Output-Kriterien analog zu einem eigenständigen HR-Unternehmen.

Ambidextre Strukturmodelle

In der Praxis lassen sich neben den klassischen Ansätzen neuere Formen der Unternehmensstruktur finden. Dabei gewinnen verschiedene Arten der ambidextren Strukturmodelle an Bedeutung, weil sie Lösungen für eine Ausrichtung auf Exploitation und Exploration bieten (O'Reilly / Tushman 2004). Exploitation ist die bestmögliche Nutzung vorhandener Ressourcen, während Exploration für die Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen steht. Insgesamt lassen sich drei Varianten der Ambidextrie unterscheiden (Brix 2020):

1. Bei der strukturellen Ambidextrie werden Exploitation und Exploration getrennt und auf verschiedene Einheiten im Unternehmen verteilt.

2. Bei der kontextuellen Ambidextrie werden Exploitation und Exploration innerhalb einer Einheit im Unternehmen praktiziert.
3. Bei der sequenziellen Ambidextrie werden Exploitation und Exploration ebenfalls innerhalb einer Einheit praktiziert. Sie unterscheidet sich aber von der kontextuellen Ambidextrie, weil sich die Mitarbeitenden temporär jeweils vollständig entweder auf Exploitation oder Exploration konzentrieren.

Korrespondierend dazu hat sich mit dem Modell Run-and-change-the-business ein HR-Betriebsmodell entwickelt, das ebenfalls Exploitation und Exploration miteinander verbindet. Ziel ist es, neben stabilen Strukturen auch agile Strukturen in HR abzubauen (Jochmann / Asgarian 2017). Daher wird von ambidextren Strukturen gesprochen. Das führt zu einer Rollen- und Funktionstrennung zwischen dem Tagesgeschäft (Run) und der Anpassung (Change).

Jochmann und Asgarian schlagen eine Aufteilung der ehemaligen HR-BP-Rolle vor: Die HR-Partnerrolle mit Fokus Führungskräftebetreuung, PE und Talentmanagement sowie die HR-Beraterrolle, die in eine agile Einheit eingebettet ist. Die HR Operations, die administrative Prozesse abbildet, muss nicht zwingend in HR angesiedelt sein. Die Steuerung von HR wird durch die Funktion HR Strategy and Organization gewährleistet (Jochmann 2017). Der Ansatz ist als generisches Rahmenmodell für HR zu betrachten.

Agile Strukturmodelle

Neben den ambidextren Modellen lassen sich Unternehmen mit agilen Strukturmo-

Die Corporate Agility Organization (CAO) will die Gesamtorganisation durch eine stärkere Berücksichtigung der Business- und Marktanforderungen agilisieren.

Beim sogenannten Spotify-Modell spielen Einheiten wie Squads, Tribes, Chapters und Guilds eine entscheidende Rolle.

dellen finden (Dove 2001). Dazu zählen die holokratische Organisation (die sich in Kreisform aufbaut) und das Peach-Modell (das aus der Perspektive des Markts heraus gedacht wird). Zudem lassen sich Varianten von Scaled Agile Frameworks (SAFe) finden. Entsprechend wurden auch HR-Betriebsmodelle entwickelt, die sich an agilen Prinzipien ausrichten, die den internen wie externen Kunden in den Fokus nehmen und sich an den Strukturprinzipien agiler Unternehmen orientieren.

So ist der Anspruch der Corporate Agility Organization (CAO) die Agilisierung der Gesamtorganisation durch eine Ausrichtung an den Business- und Marktanforderungen. Die Rolle von HR ist die des Treibers von wertschöpfenden Themen wie Organisationsentwicklung (Granados / Erhardt 2012). Um die Ausrichtung am Business zu gewährleisten, setzt sich die CAO strukturell aus drei Grundfunktionen zusammen: der Business-Organisation, dem zentralisierten Center of Expertise Human Capital (CoE HC) sowie dem zentralisierten Shared Service Center (SSC).

Die Business-Organisation ist dabei durch den Agility Manager und den Corporate Agility Director ein Teil der CAO. Die CoE-HC-Organisation besteht aus dem Head of CoE, den Single Points of Contact (SPOC) und den HC-Experten. Letztere stellen den SPOC strategische, konzeptionelle und beratende Dienstleistungen zur Verfügung. Ins SSC werden alle administrativen Aufgaben ausgelagert. Dies führt dazu, dass im CoE HC Freiraum für strategische Themen entsteht und die CAO mehr Kapazität hat, um flexibel auf Veränderungen zu reagieren. Die Steuerung wird

durch vier Einheiten gewährleistet: das Agility Leadership Team, die Business Agility Innovation Group, das Global Agility Advisory Board und das Global Agility Project Committee.

HR-Betriebsmodelle mit Fokus „Outside-in“

Daneben gibt es weitere Ansätze agiler HR-Betriebsmodelle. Prominent ist insbesondere das sogenannte Spotify-Modell, das seine Struktur in Einheiten wie Squads (Agile Teams mit 8 bis 10 Personen), Tribes (Zusammenschluss von Squads), Chapters (fachliche Netzwerke innerhalb eines Tribes) und Guilds (übergreifende freiwillige Communities) aufteilt. Ebenfalls in der Praxis relevant ist eine Strukturierung von HR im Sinne eines Agile Enablers. Dabei ermöglicht HR den Mitarbeitenden ein Empowerment, selbst organisiert und nach eigenen Bedarfen die verschiedenen HR-Wertschöpfungsprozesse im operativen Bereich zu gestalten.

Beide Ansätze zeichnen sich durch ein agiles HR-Betriebsmodell aus, das die Entscheidungsmacht dezentral beim Kunden sieht und eine klare Nachfrageorientierung besitzt. Die HR-Wertschöpfungsprozesse sind individualisiert, auf die Nutzerbedürfnisse zugeschnitten, und es existiert ein klarer Outside-in-Fokus. Das zeigt sich strukturell daran, dass HR nicht mehr als Silo aufgebaut ist, sondern cross-funktional verankert ist.

Ergänzend dazu kann auch das Human Experience Management unter die agilen Ansätze subsumiert werden, weil die Er-

Ob rot, grün, rund oder eckig: Ein gutes HR-Betriebsmodell überzeugt nicht durch seine Form, sondern durch seine Funktionalität.



fahrungen der Mitarbeitenden als interne Kunden mit allen Berührungspunkten der HR-Wertschöpfungsprozesse in den Mittelpunkt gestellt werden. Auch hier wird konsequent von außen nach innen gedacht.

HR und das Unternehmen als Netzwerk

Schließlich lassen sich auch unterschiedliche Varianten von Netzwerken als Strukturmodelle von Unternehmen finden (Sydow 2010). Dabei können intra- und interorganisationale Netzwerke unterschieden werden. Auch der Ansatz der Business-Eco-Systeme kann dem zugeordnet werden. Hier handelt

HR kann auch eine Brokerfunktion einnehmen, indem es Brücken zwischen unterschiedlichen Communitys baut, die sonst wenige Berührungspunkte hätten.

es sich um einen Verbund von Unternehmen, der auf eine gemeinsame Wertschöpfung ausgerichtet wird (Jacobides et al. 2018). Es entsteht eine Kooperation unterschiedlicher Unternehmen als interorganisationales Netzwerk zum Nutzen der Kunden mit einem erhofften Kooperationsgewinn.

Auch hier stellt sich die Frage, welches HR-Betriebsmodell zu einem Unternehmensnetzwerk passt. Dazu wurde das HR Agile Edgellence Model entwickelt (Fischer / Häusling 2018). Strukturell wird HR als ein dezentrales HR-Betriebsmodell mit cross-funktionalen Teams als Teil des Netzwerks charakterisiert. HR geht zunehmend im Netzwerk des Unternehmens auf und nimmt eine Brokerfunktion ein, indem es die Akteure bestmöglich miteinander verbindet, die sonst keine Verbindung miteinander hätten, weil sie unterschiedlichen Communitys angehören. HR agiert in der Rolle eines tertius iungens (als verbindender Dritter) mit dem Ziel, Menschen im eigenen sozialen Netzwerk zu verbinden, indem entweder noch nicht verbundene Individuen eingeführt oder neue Kooperationen ermöglicht werden (Obstfeld 2005).

Die Gestaltung und Begleitung von Anpassungen sind in dem Modell strukturell im Transformation Center (TC) verankert. Dort werden die Unternehmensentwicklung sowie die Organisations- und die Personalentwicklung zusammengeführt. Dadurch wird eine bessere Kunden- und Mitarbeiterzentrierung angestrebt. Das TC stellt unter anderem Tools zur Zusammenarbeit in Netzwerken zur Verfügung und kann selbst als Begleiter bei der Umsetzung von Anpassungen unterschiedlicher Geschäftsbereiche fungieren. Die Rolle des Enablers für Anpassungen ist

im Rahmen des TC maßgeblich. Dieser arbeitet kontinuierlich an der Anpassung der Gesamtorganisation. Die Zusammenarbeit im TC erfolgt in cross-funktionalen Teams. Das TC ist nicht als isolierte, starre Einheit zu betrachten. Vielmehr fungiert es als zentrale Schnittstelle im Sinne des tertius iungens zu anderen Geschäftsbereichen, mit denen bei Bedarf kollaborativ zusammengearbeitet wird. Die Hauptverantwortung für die Gestaltung und Begleitung von Anpassungen liegt also beim TC.

Transformational HRM Model

Alternativ dazu stellt das Transformational HRM Model ein anpassungsfähiges HR-Betriebsmodell dar, das eine starke Vernetzung mit dem Business und dem HR-Kunden fördert (Bösch / Möllene 2018). HR wird danach als zentrale Komponente der Veränderung betrachtet und fungiert als proaktiver Mitgestalter der Organisation und als Unternehmensentwickler. Strukturell führt das zu einer schlanken HR-Organisation, wobei ein Teil des funktionalen, operativen HR dezentral in die Linienorganisation eingebaut ist. So wird eine hohe Identifikation mit den Anforderungen im Business angestrebt.

Neben den HR-Verantwortlichen dezentraler Einheiten in der Linie lassen sich fünf HR-Grundfunktionen ausmachen, die je nach Unternehmen flexibel auszugestalten sind: das (1) HR Governance Board als Steuerungseinheit mit dem HR-Leitungsteam und Schlüsselfunktionsinhabern (SFI), das (2) Business-Relationship-Management sowie das (3) Solution Center mit Experten für das funktionale HR, die als Netzwerkpartner und -experten für die HR-Verant-

wortlichen in der Linie (funktionales, operatives HR) fungieren. Weiterhin zählen das (4) HR Service Center sowie das (5) Entwicklungszentrum zu den Grundfunktionen des Transformational HRM Model. Letzteres nimmt einen beachtlichen Teil des Modells ein. Es setzt sich je nach Projekt aus unterschiedlichen HR-Mitarbeitenden in den zentralen Einheiten, HR-Verantwortlichen in der Linie, SFIs sowie externen Experten und gegebenenfalls Endkunden flexibel neu zusammen. Das Entwicklungszentrum agiert als Scrum- oder Projektorganisation. Die Struktur von HR gestaltet sich in Form eines Kreises, der sich dreht und das Business sowie weitere Stakeholder einbezieht.

Die Gestaltung und Begleitung von Anpassungen sind in diesem Modell strukturell im Business-Relationship-Management verankert, das eine zentrale Schnittstelle zum Business darstellt. Eine Schlüsselrolle nimmt der Business-Relationship-Manager ein, der im Business angegliedert ist. Er fungiert als strategischer Partner für die Organisationsentwicklung, die Personalplanung und -entwicklung. Seine Rolle wird ebenfalls mit einem proaktiven Gestalter von Beziehungen und Netzwerken assoziiert. Darüber hinaus stellt das Entwicklungszentrum, das sich durch flexible Projektstrukturen auszeichnet, eine wichtige Funktion im Hinblick auf die Gestaltung und Begleitung von Anpassungen dar. Es ist für die Themen Innovation, HR und Business-Anpassungen verantwortlich.

Fazit und Ausblick

Mit Blick auf die Parallelität zwischen Unternehmensstruktur und dem HR-Betriebsmodell (Abb.) kann folgender Zusammen-

HR kann sich entweder analog zur Unternehmensstruktur aufstellen und so das gesamte System stabilisieren. Oder HR ist innovativer als die Unternehmensstruktur und wird zum Treiber der Transformation.

HR-Betriebsmodelle und Strukturmodelle

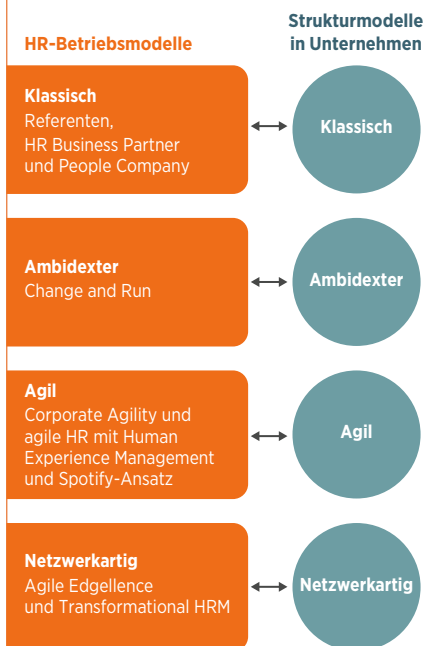


Abb. | Quelle: eigene Darstellung

hang festgehalten werden: Es wird nicht ein dominantes HR-Betriebsmodell geben, das per se besser geeignet ist, die HR-Wertschöpfungsprozesse zu strukturieren. Die Vielfalt an HR-Betriebssystemen wird eher noch zunehmen, da auch die Vielfalt an Strukturmodellen von Unternehmen steigen wird. Dabei kann HR sein Betriebsmodell entweder passend zur Unternehmensstruktur wählen und so das gesamte System stabilisieren. Oder es kann ein abweichendes Betriebssystem etablieren, das – im besseren Fall – innovativer als die Unternehmensstruktur ist und damit die Transformation des Unternehmens unterstützt. Aktuelle Diskussionen um die Adäquanz des Titels HR und möglicher Titulierungen wie etwa „People & Culture“ oder „People & Organization“ deuten Entwicklungen in diese Richtung an (Yeung / Ulrich 2020).

Offen ist, wie sich aktuelle Themen wie Nachhaltigkeit, datengestützte Entscheidungen, Digitalisierung oder moderne IT-Systeme auf die Zukunft der HR-Betriebsmodelle auswirken werden. In der wissenschaftlichen Literatur gibt es dazu vereinzelt Modelle (Kramar 2014). Ob und wie diese ihren Weg in die Praxis finden, ist noch offen und bleibt spannend zu beobachten. ●

Literatur

Bösch, H. / Mölleney, M. (2018): Transformational HRM – Personalarbeit neu denken. Agile Unternehmen brauchen ein agiles HRM, Basel

Brix, J. (2020): Building capacity for sustainable innovation: A field study of the transition from exploitation to exploration and back again, in: Journal of Cleaner Production, 268, 1-12

Chandler, A. D. Jr. (1962): Strategy and structure: Chapters in the history of the American industrial enterprise, Cambridge/MA

Dove, R. (2001): Response ability: The language, structure, and culture of the agile organization, New York

Fischer, S. / Häusling, A. (2018): Relevanz und Lösungsansätze einer agilen HR-Organisation. Darstellung am Agile EDGellence Model; in Petry, T. / Jäger, W. (Hg.): Digital HR. Smarte und agile Systeme, Prozesse und Strukturen im Personalmanagement, Freiburg, 429-448

Granados, A. / Erhardt, G. (2012): CAO – Personalarbeit der Zukunft. Wertschöpfende Personalmanagementprozesse im Unternehmen verankern, Wiesbaden

Haller, M. / Straub, R. (2021): „People Company“ statt HR Business Partner. Interview mit Walter Jochmann; www.haufe.de/personal/hr-management/wie-hr-vom-business-partner-zur-people-company-wird_80_550522.html

Häusling, A. / Fischer, S. (Hg.) (2020): Auf dem Weg zur agilen HR-Organisation, Freiburg

Jacobides, M. et al. (2018): Towards a theory of ecosystems, in: Strategic Management Journal, 39 (8), 2255-2276

Jochmann, W. (2017): Geschäftsmodelle der Personalfunktion im Wandel, in: Jochmann, W. / Böckenholt, I. / Diestel, S. (Hg.): HR-Exzellenz. Innovative Ansätze in Leadership und Transformation, Wiesbaden, 355-374

Jochmann, W. / Asgarian, C. (2017): HR kundenzentriert aufstellen, in: Personalmagazin, 19 (7), 22-25

Kramar, R. (2014): Beyond strategic human resource management: Is sustainable human resource management the next approach?, in The International Journal of Human Resource Management, 25 (8), 1069-1089

O'Reilly, C. A. / Tushman, M. L. (2004): The ambidextrous organization, in: Harvard Business Review, 82 (4), 74-81

Obstfeld, D. (2005): Social networks, the tertius iungens orientation, and involvement in innovation, in: Administrative Science Quarterly, 50 (1), 100-130

Sydow, J. (2010): Management von Netzwerkorganisationen – Zum Stand der Forschung; in: Sydow, J. (Hg.): Management von Netzwerkorganisationen, 5. Aufl., Wiesbaden, 373-470

Ulrich, D. et al. (2017): Victory through organization. Why the war for talent is failing your company and what you can do about it, New York

Ulrich, D. (1997): Human resource champions. The next agenda for adding value and delivering results, Boston/MA

Ulrich, D. (1987): Organizational capability as a competitive advantage: Human resource professionals as strategic partners, in: Human Resource Planning, 10 (4), 169-184

Yeung, A. / Ulrich, D. (2020): Book highlight – Culture: Shaping the right priorities and behaviors in the ecosystem, in: Global Business and Organization Excellence, 39 (3), 55-61

„Kontrollieren? Das ist der falsche Ansatz“

Beim Technologieunternehmen 3M können die Büroangestellten zwischen drei Arbeitsmodellen wählen. „Work Your Way“ heißt das Konzept – es soll eine Kultur des Vertrauens und der Eigeninitiative begründen. Personalgeschäftsführer Oliver Leick lässt sich auch bei anderen Themen der Organisationsentwicklung und des HR-Tagesgeschäfts auf Experimente ein.

Oliver Leick ist seit 2018 Personalgeschäftsführer 3M. Der Düsseldorfer schloss in seiner Heimatstadt die Hochschule mit dem Diplom als Betriebswirt ab. Seinen Studienschwerpunkt Personal pflegte der heute 57-Jährige im Technikunternehmen Epson sowie beim Schädlingsbekämpfer Rentokil Initial und im Textilunternehmen Falke – frühzeitig als Kopf für internationale HR-Arbeit.



Herr Leick, Sie rekrutieren international. Gibt es noch eine Standortpflege, wenn man Leute vom Auszubildenden bis zum Manager in aller Herren Länder sucht?

Oliver Leick Die Verantwortung von Neuss aus umfasst Benelux, Österreich, die Schweiz und Deutschland. Wir haben die Integration der Länder so weit vorangetrieben, dass es in allen Ländern Positionen gibt, die zum Teil auch übergreifend für die komplette Region arbeiten. Das ist der eine Punkt. Doch für bestimmte Funktionen suchen wir auch noch in Fachmedien wie dem Ärzteblatt. So brauchen wir KI-Spezialisten mit Kenntnissen im Medizinsektor für Berlin. Wir nutzen im Recruiting-Prozess ein Tool, das uns nach Eingabe einer Position mit Skills und Ort

Informationen darüber gibt, mit welchen Mitteln die Stelle relativ schnell besetzt werden kann. Das geht bis zu Firmennamen fürs Active Sourcing. Mit unserer Mediaagentur wählen wir dann die Medien und Plattformen aus.

Das klingt sehr wirtschaftlich.

Leick So haben wir mit einem Klick eine Einschätzung über den aktuellen Markt.

Sind Sie so von 3M bei Falke im Sauerland gefunden worden?

Leick Nein, das ist eine ganz persönliche Story. Meine Frau hatte 16 Jahre bei 3M gearbeitet. Sie wusste, dass ein Personaler



3M-Personalgeschäftsführer Oliver Leick über Experimente in der Firmenorganisation und das Zusammenwachsen von virtueller und analoger Arbeit

gesucht wird. Ich wollte nach vier Jahren Pendeln wieder in den Raum Neuss – und habe vor jetzt gut vier Jahren hier angefangen.

Auf vielen Wegen rekrutieren

Ist 3M in Schulen aktiv?

Leick Wir gehen vom Gießkannenprinzip lokaler Schulkooperationen ab und setzen gerade eine Initiative mit dem Start-up Minty Education auf. Wir tragen Experimentierkästen in Schulen, Mitarbeiter arrangieren Workshops. Wir wollen das Thema MINT nach vorne treiben. Wir gehen auf alle Schüler zu, aber besonders stark auf Schülerinnen.

Tragen Sie die Experimentierkästen auch in Hauptschulen?

Leick Es gibt Standorte, an denen wir gut an eine Hauptschule gehen können. Bei komplexeren Werken kontakten wir dann eher Realschulen oder Gymnasien. Unsere Leute kennen die Schulen und die unterschiedlichen Qualifikationen. Wir haben gerade einen Piloten gestartet.

Wächst der Anteil des dualen Studiums in der Ausbildung?

Leick Wir müssen uns jedes Jahr anschauen, ob wir mit den Berufsbildern, die wir anbieten, die Fachleute ausbilden, die wir in ein paar Jahren brauchen. Deshalb haben wir ein duales Studium im Bereich Gesundheitsmanagement neu eingeführt. In der dualen Ausbildung haben wir gerade noch offene Ausbildungsstellen im Logistikbereich. Azubi-Bewerber kommen nicht mehr so zahlreich wie früher zu unseren Veranstaltungen vor Ort. Wir haben jetzt an zwei, drei virtuellen Messen teilgenommen, gehen verstärkt in die Hochschulen, bieten Praktika an, holen Werkstudierende rein.

Haben Sie spezielle Programme zur Rekrutierung und Integration der Kriegsflüchtlinge aus der Ukraine?

Leick Mit unserer Ausbildungsleiterin habe ich Anfang des Sommers darüber ge-

sprochen, was wir möglich machen können. Das Thema Geflüchtete begleitet uns nun schon einige Jahre.

Sie nutzen für die geflüchteten Ukrainer das, was Sie schon seit 2015 für Neuankömmlinge eingesetzt haben?

Leick Ganz genau. Es geht immer in erster Linie um Sprache. Es muss ein Mindestmaß da sein, etwa um die Sicherheitsregeln zu verstehen. Anlernetiken im Werk und für Jüngere vielleicht eine Ausbildung, das können wir selbst leisten. Da aus der Ukraine vor allem Frauen und Kinder einreisen, ist die Familienbetreuung eine wichtige Frage, wenn die Frauen auf den Arbeitsmarkt wollen.

In der Ukraine haben Sie nur einen Vertrieb, aber in Russland stehen zwei Werke. Was passiert dort mit den Beschäftigten?

Leick In der Ukraine haben wir rund 40 Mitarbeiter, die zum großen Teil zumindest temporär das Land verlassen haben. Einige sind bei polnischen Kollegen untergekommen. Das haben wir unterstützt, auch mit Spenden. Die Geschäftsbeziehungen mit Russland sind gekappt und die Werke mit ihren rund 350 Mitarbeitenden seit September geschlossen.

Anders als Belgien, wo Sie im März 2022 ein Chemiewerk aus Umweltschutzgründen stilllegen mussten.

Leick Wir haben nur Teile stillgelegt. In der Zwischenzeit haben wir die Mitarbeiter ganz normal weiterbeschäftigt, mit Instandhaltungsmaßnahmen. Jetzt produzieren wir wieder.

Das war jetzt ein Ausflug in unangenehmere HR-Themen...

Leick Mit denen müssen wir uns auch beschäftigen.

Wie ermutigen Sie Beschäftigte, die gerade in ihren Job starten?

Leick In ihrem Bereich werden sie integriert, lernen die Unternehmenskultur kennen.

Wir überlegen kontinuierlich, wie wir virtuelles Onboarding so effektiv hinkriegen wie physisches. Wenn wir jetzt zum Teil full remote einstellen, etwa in Funktionen, die mehr international und global angelegt sind, müssen wir das Onboarding sicherstellen. Wir überarbeiten gerade unser Programm. Unsere Ausbildungsabteilung stößt immer wieder Dinge an wie einen Azubi-Floor in der zweiten Etage, als wir feststellten, dass ein paar Azubis, darunter auch ein Flüchtling aus der ersten Phase 2015, nicht zurechtkamen, weil sie zu Hause sitzen mussten. Egal in welcher Abteilung sie arbeiten, die Azubis können hierherkommen, mit entsprechendem Abstand hatten sie während Corona sozialen Kontakt.

Können Sie die 3M-Kultur beeinflussen? Oder setzen Sie nur US-Vorgaben um?

Leick Wir setzen eigenständig lokale Themen auf. Während Corona haben wir ein Resilienz-Coach-Team aus 14 Kolleginnen und Kollegen aufgebaut, die ansprechbar waren. Diese Coaching-Erfahrenen haben wir innerhalb von zwei Tagen in einem virtuellen Training mit einem Spezialisten qualifiziert. Sie sind ansprechbar, gehen aber auch aktiv in die Bereiche und trainieren – auch Führungskräfte. Auf der anderen Seite sind wir ein globaler Konzern. Unser 3M-Lernsystem ist eines der größten Lernmanagementsysteme weltweit und sehr effektiv. Wir arbeiten mit Work Data, die viele Programmierung dahinter beeinflussen wir nicht. An anderer Stelle wiederum sind wir stark lokal in internationale Themen eingebunden, weil wir hier in Europa anders arbeiten als in Asien und Amerika. In ein internationales Projekt über mehr Flexibilität im Produktionsbereich bringen wir uns ein – und haben den Benefit für die über 3 000 Beschäftigten, die in unseren Werken arbeiten. In Polen kann sich zum Beispiel seit einiger Zeit jeder der 2 000 Mitarbeiter in der Produktion zwei Wochenenden im Jahr blockieren. Die sind heilig, da greifen wir auch bei Schichtplanwechsel nicht ein. Noch ist es eine Idee, aber wir diskutieren,

Mehr als Post-it

Der Multitechnologiekonzern 3M wurde 1902 als Minnesota Mining & Manufacturing Company gegründet. Firmensitz ist St. Paul im US-Bundesstaat Minnesota. 3M macht einen jährlichen Umsatz von über 35 Milliarden US-Dollar und beschäftigt weltweit über 95 000 Mitarbeitende. In vier Business Groups produziert das Unternehmen rund 1 000 Marken wie die Büromaterialien Post-it und Scotch, im Gesundheitsbereich Nexcare Wundschutz und Littmann Stethoskope sowie Cubitron Schleifmittel und Di-Noc Architekturfolien. 1951 gründete das Unternehmen einen deutschen Ableger, der 1972 in 3M Deutschland GmbH umfirmierte. Von Neuss aus wird die Region Central Europe mit rund 8 000 Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen sowie knapp vier Milliarden US-Dollar Umsatz geleitet. 3M wird, so Bloomberg im September, an allen Standorten restrukturieren – eine Folge von Lieferkettenproblemen, Währungsschwankungen, steigenden Kosten und einer drohenden Milliardenstrafe, weil Kampfohrstöpsel für die US-Armee angeblich Gesundheitsschäden hervorriefen.

älteren Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen anzubieten, vom Dreischicht- auf Zweischichtbetrieb zu wechseln. Sie müssten dann nicht mehr in die Nachtschicht, wenn sie es nicht wollen.

Zeitliche und örtliche Flexibilität

Größere Veränderungen bieten Sie Büroangestellten mit „Work Your Way“ an, der Wahl zwischen drei Arbeitsmodellen. Wie viele der rund 3 000 deutschen Mitarbeitenden haben sich schon entschieden?

Leick 94, 95 Prozent.

Welches Modell ist der Renner?

Leick Mit 53 Prozent liegt das hybride Modell weit vorn, in dem die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zwischen einem Tag und vier Tagen pro Woche im Homeoffice arbeiten können. Komplette remote wollen 16 Prozent arbeiten. Wir liegen also jetzt bei knapp 70 Prozent, die wirklich variabel mobil arbeiten. 30 Prozent möchten hauptsächlich vor Ort sein. Auch wer sich für das Modell „Mainly On-Site“ entscheidet, kann zwischendurch mal einen Tag im Monat zu Hause arbeiten. Aber eben nicht mit der Regelmäßigkeit wie bei dem hybriden Modell. Freilich müssen die Arbeitsmodelle zu Job und Team in der Verwaltung passen.

Liegen bestimmte Berufsgruppen vorn bei der Wahl der hybriden Modelle?

Leick Das geht einmal quer durch die Bank, vom Sekretariat bis zum Management. Entscheidend ist, was der Job ermöglicht.

Und was machen die HRler?

Leick Auch im HR hält eine Mischung den operativen Betrieb aufrecht. Wir kriegen noch Post. Wir müssen noch Unterschriften leisten. Jetzt nach dem neuen Nachweisgesetz vermehrt. Wir sind 60 Personalmitarbeiter in 14 Werken und Office-Standorten in Deutschland, den Niederlanden, in Belgien, Österreich, in der Schweiz. Da läuft ohnehin vieles über digitale Kanäle. Trotzdem wollen wir einen Rhythmus hinkriegen, damit wir uns ab und an hier vor Ort treffen. Für den Herbst plane ich eine Rundtour zu den Südstandorten, in die Schweiz, und dann fahre ich über die Werke zurück. Diesen Austausch finde ich wichtig neben den neuen virtuellen Formaten wie dem HR-Quarterly, wo wir alle Mitarbeiter zusammenbringen und darüber informieren, was in den Bereichen passiert und wie die Company finanziell dasteht. Wir stärken die virtuellen Mechanismen mit Austauschfrageformaten und Breakout Groups, die an Themen arbeiten und reporten, wie wir uns weiterentwickeln können. Ich habe gedacht, wenn Corona vorbei ist, rennen uns alle wieder die Bude ein. Das tun sie nicht. Die Digitalisierung geht weiter. Und wir tun gut daran, dass wir uns schon jetzt mit Themen wie Work Your Way stark darauf vorbereiten.

Werden künftig kreative Prozesse am Standort und Routinearbeiten remote erledigt?

Leick Das ist zu krass formuliert. Corona hat uns gelehrt, dass auch Kreativität virtuell möglich ist. Zufällige Treffen am Kaffeeautomat sind das eine, aber im Endeffekt war es schon vor Corona so, dass sich die rund 400 Mitarbeitenden aus dem Forschungslabor Kontakte suchten zu Kolleginnen und Kollegen im Vertrieb und im Marketing. Jetzt hat man gelernt, gemeinsam virtuell kreativ zu arbeiten, unterstützt von Agile Coaches und einer Gruppe aus dem Mitarbeiterkreis heraus, die sich um das Funktionieren der virtuellen Zusammenarbeit kümmert. Manche sagen, sie haben einen viel intensiveren Kontakt mit ihren Ansprechpartnern, weil alle am Laptop sitzen und sie schnell mal chatten können.

So weit die Psyche. Wie steht es um Arbeitssicherheit und Ergonomie?

Leick Wir haben ein Tool entwickelt, um zu sehen, wie die Mitarbeiter zu Hause ausgestattet sind. Die Fragen sind sehr detailliert. Die Antworten schaut sich der EHS-Verantwortliche für den Standort an. Wenn die Verhältnisse nicht gegeben sind, erhält der Vorgesetzte eine Information und spricht mit dem Mitarbeiter. Das kann dazu führen, dass der Mitarbeiter komplett ins Büro kommen muss oder vielleicht nur einen Tag zu Hause arbeiten kann, weil einen Tag pro Woche am Küchentisch zu sitzen in Ordnung ist, aber nicht die ganze Woche.

Sind die drei Modelle nur ein Übergang zu Remote total?

Leick Full Remote kann ich mir auch langfristig nicht vorstellen. Es wird gerade viel experimentiert. Denn jeder kann in Absprache mit dem Vorgesetzten das Modell selbst im System ändern. Ich denke, dass mittelfristig fast bis zu 100 Prozent der Mitarbeitenden, die wählen können, in den hybriden Bereich gehen. Wenn es ideal läuft, braucht es noch vier Jahre, bis unser neues

Gebäude steht. Wir haben also etwas Zeit für den Innenausbau. Das Office, da bin ich sicher, wird weniger am Einzelarbeitsplatz orientiert und eher Begegnungsstätte sein, zum Teil für kreative Prozesse, zum Teil um soziale Kontakte aufrechtzuerhalten.

Überholt sich die Regel, nach der ich 15 Prozent selbstbestimmt kreativ arbeiten darf, durch Work Your Way?

Leick Überhaupt nicht. Wo ich meinen Job mache und zu welcher Zeit, spielt keine Rolle dafür, dass ich mir eine gewisse Zeit einräumen kann, um Ideen zu entwickeln. Entweder man bringt das Team zusammen oder verbringt die Stunden allein, ob zu Hause oder in der Firma. Entwickler nutzen das stark. So haben wir eine Augmented-Reality-Kunden-Begegnungsplattform entwickelt, die jetzt als globales Projekt nach vorne getrieben wird.

Wie kontrollieren Sie, was rausgekommen ist, wenn sich Mitarbeitende ihre 15 Prozent genommen haben?

Leick Kontrollieren? Das ist der falsche Ansatz. Interessante Ideen transportieren die Mitarbeiter zum Vorgesetzten, zu Kollegen und in die Bereiche. Man guckt gemeinsam, wo passt es am besten hin? Und dann wird präsentiert – und darüber entschieden. Wir machen ungefähr ein Drittel unseres Umsatzes mit Produkten, die nicht älter als fünf Jahre sind. Deswegen müssen wir die Innovationsbereitschaft am Laufen halten. Wir vertrauen unseren Mitarbeitern. Und jetzt überlegen wir, wie wir das Modell in die digitale Welt heben.

Mischung aus virtuellem und realem Arbeiten

Wer remote führt, muss seine Führungsphilosophie ändern. Wie überzeugen Sie die Führungskräfte davon, dass die konkrete Arbeit gelingen kann?

Leick Es gab natürlich speziell am Anfang einige skeptische Führungskräfte. Aber wir

haben den Prozess begleitet. Zu den Quartalsmeetings mit den 150 wichtigsten Führungskräften wurden externe Redner eingeladen, die deutlich machten, dass die neue Realität schon da ist. Wir haben diskutiert, in ganz harten Fällen auch in Einzelgesprächen. Jetzt arbeiten wir auf unserer neuen Lernplattform weiter. Bestimmte Learning Tracks sind verpflichtend, auch für Führungskräfte, manche zielen dezidiert auf Vorgesetzte ab. Wir bespielen dieses Unternehmenskulturthema lokal und es gibt globale Trainings.

Die Anforderung, gleichzeitig das operative Management sicherzustellen und zukunftsorientiert kreativ zu sein, trifft Führungskräfte ganz direkt.

Leick Standardisierte Prozesse in der Produktion und in der Verwaltung, die optimiert werden, und die Transformation in die digitale Welt stehen nebeneinander. Der Kreativprozess ist eines der schwierigsten Themen. Aber für mich als HRler gehört es zur Kultur, dass ich mich damit beschäftigen will. Was sinnvoll ist, wollen wir auf die digitale Ebene heben. Physische Meetings wird es weiterhin geben. Die Mischung aus virtuellem und realem Arbeiten ist unumkehrbar.

Bleibt das auch so, wenn Mitarbeitende Standorte oder Bereiche wechseln wollen? Jetzt, wo der Fachkräftemarkt enger wird?

Leick Durchlässigkeit fördern wir. Darum sind so viele Leute lange bei uns. Wir stellen rund 55 000 verschiedene Produkte in vier unterschiedlichen Business Groups her. Produktionsmitarbeiter wechseln seltener, sie sind lokal oft sehr verbunden. Auch in den anderen Bereichen hilft es, dass die Mitarbeitenden viele Sachen remote machen können. Denn es gibt eine gewisse Ermüdigkeit speziell bei den jungen Deutschen. Wir hatten bei der Suche nach Talent-Acquisition-Nachfolgern einen extremen Fall. Der Kandidat sagte, wenn ich nicht von Anfang an fünf Tage von zu Hause aus ar-

beiten kann, komme ich nicht. Da gab es keine Einigung. Und wenn Vorgesetzte sagen, dass sie jemanden nicht gehen lassen wollen, wird von HR-Seite vielleicht entschieden: Es ist jetzt Zeit, ihr müsst ihn oder sie freigeben für einen anderen Bereich.

Internationale Erfahrung bleibt unabdingbar

Wenn ich vom dualen Studium komme und will in Ihre Etage, muss ich dann internationale Stationen absolvieren, oder kann ich remote von zu Hause aus Karriere machen?

Leick Internationale Erfahrung müssen Sie haben. Auf jeden Fall. Unsere Region umfasst schon mehrere Länder, und ich habe auch direkt mit Kolleginnen und Kollegen in den USA zu tun. Wie Sie internationale Erfahrung gewinnen, das wird vielleicht in Zukunft anders. Früher mussten Sie dafür ins Ausland gehen. Heute arbeiten ohnehin viele Mitarbeiter, auch im HR-Bereich, permanent virtuell mit Kollegen aus anderen Ländern zusammen oder stehen im globalen Kontext. Zukunftsgerichtet denke ich, einen Teil der Erfahrung kann man sich virtuell holen. Obwohl es nicht schadet, in anderen Kulturen gelebt zu haben.

Ich muss also nicht mehr in die USA, um Karriere zu machen?

Leick Es ist zwar förderlich, mal in der Zentrale gewesen zu sein, Netzwerke aufgebaut zu haben. Aber genau das, Netzwerke aufbauen, das geht mittlerweile auch virtuell.

Wird durch digitalisierte Arbeitsmodelle der Bruch zwischen Kollegen und Kolleginnen in der Verwaltung und in den Werkshallen verstärkt?

Leick Es geht kein Weg daran vorbei, dass die Produktion laufen muss. Doch wir bieten für die Werke kleine Dinge an: Wir produzieren, wenn es geht, nicht an Brückentagen; Mehrarbeit können sich Mitarbeiter auszahlen lassen oder in Freizeit nehmen; Gleitzeit-

modelle gibt es auch in der Schichtarbeit; Langzeitkonten können Produktionsmitarbeiter füllen und dann eine Auszeit nehmen.

Was macht 3M mit Qualifikationen, die künftig nicht gebraucht werden, oder mit Ungelernten? Und was mit Jobs, die durch die Transformation entfallen?

Leick Wir arbeiten in einigen Werken mit Robotertechnik. Doch weil wir Millionen von Euro in deutsche Werke investieren, können wir mehr Leute einstellen oder eben Mitarbeiter auf andere Positionen qualifizieren. Eine Handvoll Mitarbeiter ist in andere Werke gegangen, als ihre Jobs verschwanden. Es hilft, dass fast alle bei uns eine Erstausbildung haben. Vor zwei Jahren haben wir das Beurteilungssystem „Performance Everyday“ eingeführt, mit dem jeder Vorgesetzte mit jedem Mitarbeiter Ziele vereinbart, die monatlich reviewt werden. Das brechen wir jetzt in die Produktion runter. Die Betriebsvereinbarung ist unterschrieben. Wir testen gerade, ob der Zeitraum in der Produktion auf drei Monate festgelegt wird, weil sich vieles dort nicht so rasch verändert.

Ist die Beurteilung an einen Bonus gekoppelt?

Leick Unser Bonussystem für die Angestellten basiert auf dem Ergebnis weltweit. Wenn die Company Geld verdient, verteilen wir das. Und wenn die Company kein Geld verdient, eben nicht. In HR ist die Basis das Gesamtergebnis der Company – und die individuelle Performance. Gesprächsergebnisse werden im System eingetragen. Wenn Manager etwas Besonderes leisten, erhalten sie über einen Akzelerator noch mal einen höheren Bonus.

Warum sind Sie bei Individualzielen geblieben, obwohl die Performance nur scheinbar genau abgebildet werden kann?

Leick Als Guidance für den Mitarbeiter. Am Anfang des Jahres verschriftlichen wir, wohin es gehen soll – verbunden mit der Aufforderung an den Vorgesetzten, regelmä-

ßig mit dem Mitarbeiter ins Gespräch zu gehen und diese Orientierung zu kalibrieren. Der variable Anteil des Gehalts ist nicht riesig, bei mir variiert er zwischen fünf und 20 Prozent. Wir müssen unsere Ergebnisse liefern. Aber entscheidend ist die 3M-Firmenkultur, die mit Wertschätzung, Respekt, Eigeninitiative und Freiheit zu tun hat. Da gibt es wenig dran zu kritisieren.

Hohe ethische Standards

Und wenn doch, gibt es Beschwerdewege für anonymes Meckern und Whistleblowing?

Leick Wir öffnen Kanäle, wenn Mitarbeiter sich beschweren wollen. Wir sind gerade wieder von Ecosphere als eine der ethischsten Firmen der Welt ausgezeichnet worden. Für unsere Region haben wir einen Compliance-Manager als Ansprechpartner und eine E-Mail-Adresse, an die man sich anonym oder mit Namen wenden kann. Das geht ruckzuck bis in die USA.

Da stellt sich gleich die Frage, wie viel Empowerment ein lokaler Standort hat und wo die Zentrale im Rahmen von Governance durchgreift?

Leick Wenn man es ganz extrem definiert, haben die Lokalen keine Möglichkeit, sich gegen Entscheidungen des Headquartiers zu stellen. Es gibt globale Vorgaben und Initiativen. So haben wir das System „Everyday Wins“ eingeführt: Jeder Mitarbeiter kann einem beliebigen Kollegen, der einen guten Job gemacht hat, Punkte zukommen lassen, mit denen der sich kleine Dinge aus dem 3M-Shop bestellen darf. Die Idee ist komplett in den USA entwickelt worden. Auch der Chatbot Max auf der Karriereseite ist gerade von den USA eingeführt worden. Wir sind dafür häufig bei Arbeitsmodellen in Produktion und Technik gefragt.

Gerade da treibt ökologische, soziale und ökonomische Nachhaltigkeit die Unternehmen um. Welchen Beitrag

leistet 3M-HR für die ESG-Richtlinien?

Leick Governance wird weitestgehend durch den Compliance-Bereich betrieben. Wir machen Projekte zusammen, etwa zu „be respectful“ aus unserem Code of Conduct. Noch aktiver ist HR im sozialen Engagement und bei der Umwelt. Vor drei Jahren habe ich die Initiative „Care for CER“ ins Leben gerufen. CER steht für Central Europe Region und Care dafür, sich wirklich um diese Region zu kümmern. Mitarbeiter können sich in vier Bereichen engagieren: Bei Wellbeing geht es um das Thema Resilienz. 40 Resilience Allies halten das Thema in der Region am Leben. Eine Healthy-Living-Gruppe wird eine Break-Home-App einführen, mit der Mitarbeiter Sportübungen in ihren mobilen Arbeitstag einbauen können. Die andere Säule ist Work Your Way. Drittens geht es um Kommunikation in unterschiedlichen Formaten. Schließlich haben wir ESG unter dem Titel Sustainability. Wir machen Clean-ups am Rhein, legen vor dem Gebäude eine Blumenwiese für Bienen an und pflegen hinter unserem Logistikzentrum in Jüchen eine Apfelplantage. Azubis haben Vogelkästen gebaut und bemalt. Die haben wir intern für teures Geld versteigert und den Erlös dem NABU gespendet. Für Soziales stellen wir Mitarbeiter von der Arbeit frei. 24 von ihnen kümmern sich hier in Neuss als Mentoren um Flüchtlinge. Wir wollen das jetzt deutschlandweit ausrollen. Unsere dual Studierenden und Azubis haben vergangenes Jahr in Behinderteneinrichtungen geholfen. Außerdem planen wir ein 3M-Impact-Local-Programm: Zehn Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unterstützen für fünf Wochen eine NGO. Das sind auch Führungs- und Personalentwicklungsthemen. Eine Gruppe kümmert sich um den Pride Month. Wir haben das Women-Leadership-Forum und die Parental-Gruppe zur Elternzeit. All das hat extern eine große Wirkung – auf die Gesellschaft und auch auf potenzielle Bewerber.

Herr Leick, vielen Dank für das Gespräch. ●

Das Gespräch führten Ralf Steuer und Ruth Lemmer.