



Preisträger Frank Witasek von der Bayer AG (rechts) lauscht der Laudatio von Jury-Mitglied Thomas Sattelberger.

Eine globale HR für ein globales Unternehmen

Bayer geht mit seinem Personalmanagement neue Wege: Der Konzern reorganisiert durch das globale Projekt „Transforming Human Resources“ (THR) seine HR-Funktion und entspricht damit der Forderung, den strategischen Beitrag der Personalarbeit zum Unternehmenserfolg zu steigern. Dafür wurde das Unternehmen mit dem Deutschen Personalwirtschafts-Preis (Platz 3) ausgezeichnet.

Mit der Reorganisation verfolgt die Bayer AG, die auf fünf Kontinenten insgesamt über 100 000 Mitarbeiter beschäftigt, mehrere Ziele. Zum einen soll den Mitarbeitern ein verbesserter Service zuteil werden, zum anderen wird die Personalfunktion auf veränderte Anforderungen von Wettbewerb und globalisierter Wirtschaft ausgerichtet.

Die HR-Funktion der Bayer AG war vor ihrer Reorganisation lokal ausgerichtet. Jede zum Konzern gehörende Legal Entity verfügte über eine mehr oder weniger eigen- und vollständige Personalabteilung. Die globale HR-Community diente lediglich zur Abstimmung. Dies hatte zahllose Redundanzen, Reibungs- und Zeitverluste zur Folge, erschwerte die Zusammenarbeit zwischen den Gesellschaften und führte zu einer lokal ausgerichteten Denkweise.

Eine Benchmark-Analyse von zwanzig global operierenden Industrieunternehmen zeigte dringenden Handlungsbedarf sowohl in Bezug auf die Kosten der Personalfunktion als auch im Verhältnis des dort eingesetzten Personals zur Gesamtbelegschaft.

Etwa zeitgleich wurde eine interne Mitarbeiterbefragung durchgeführt. Diese führte zum Ergebnis, dass die Leistungen der HR von ihren Kunden als zu komplex und zu ressourcenintensiv bewertet wurden.

Angesichts der offenkundigen Defizite bestand innerhalb des Konzerns ein breiter Konsens, die Personalfunktion grundlegend neu auszurichten. Das nach einem entsprechenden Beschluss des Konzernvorstands initiierte Projekt „Transforming Human Resources“ erhielt den Auftrag, die Personalfunktion konzernweit so zu reorganisieren, dass deren Wertbeitrag zum operativen Geschäftserfolg erhöht und die Qualität und Effizienz ihrer Dienstleistungen gesteigert werden. Im Mai 2005 nahm die globale Projektorganisation in Leverkusen ihre Arbeit auf. Übergreifende Arbeitsgruppen, bestehend aus HR-Experten aus allen Ländergesellschaften, entwickelten zunächst das Anforderungsprofil an eine zukunftsgerichtete HR-Funktion für Bayer. Anstatt auf singuläre Lösungen zu setzen, entschied man sich, ein Gesamtkonzept mit vielversprechenden Einzelementen, wie

zum Beispiel Shared Service Centern und Business Partnern, anzustreben. Entwickelt wurde daraufhin das Konzept einer neuen integrierten und übergreifenden HR-Funktion, das eine effizientere Abwicklung von Standardprozessen und eine stärkere Ausschöpfung des strategischen Potentials von HR erlaubt.

Die neue HR-Funktion zeichnet sich durch drei „Key Performance Driver“ aus:

- Einführung globaler Prozesse,
- Schaffung einer globalen IT-Plattform,
- Einführung eines neuen HR-Funktionsmodells.

Einführung globaler Prozesse

Die Einführung globaler Prozesse war Ergebnis einer weltweiten Überprüfung der bestehenden Prozesse. Alle relevanten HR-Prozesse sind auf Vereinfachung und Standardisierung geprüft und im Falle der Machbarkeit sukzessive umgestellt worden (Motto: „So global wie möglich – so lokal wie nötig“). Die Tatsache, dass das Projekt über 160 rechtlich eigenständige Gesellschaften in unterschiedlichsten Regionen und damit verschiedensten gesetzlichen Rahmenbedingungen um-

fasst, veranschaulicht die Komplexität. Inzwischen sind die HR-Prozesse wie zum Beispiel Zielvereinbarungen, Leistungsbewertungen oder Bonuszahlungen weltweit harmonisiert worden.

Neben diesen globalen Prozessen existieren Kernprozesse mit einer konzernweit einheitlichen Grundstruktur, die jedoch in Teilbereichen an lokale Gegebenheiten und rechtliche Erfordernisse angepasst sind. Dazu gehören zum Beispiel der Entgeltprozess, Zeitwirtschaft und das Bewerbermanagement. Lokale Prozesse, die sich in ihrer Gestaltung an den spezifischen Erfordernissen vor Ort orientieren, weisen nur ein geringes Potential zur Standardisierung auf.

Insgesamt fördert die Harmonisierung der HR-Prozesse in enormem Maße die Vergleichbarkeit und Transparenz im Bayer Konzern.

Globale IT-Plattform

Möglich werden harmonisierte Prozesse durch die neu geschaffene globale IT-Plattform. Auf ihr werden unter anderem die Personaldaten von über 100 000 Mitarbeitern bereinigt zusammengeführt und verwaltet. Dies bildet die Grundlage für ein weltweites zuverlässiges HR-Reporting und bietet vielfältige Möglichkeiten für die Integration rollenspezifischer Online-Service-Applikationen im Mitarbeiterportal „HR//direct online“. Führungskräfte und HR-Mitarbeiter haben somit den Zugriff auf stets aktuelle Daten und die Effizienz der Zusammenarbeit – über Gesellschafts- und Ländergrenzen hinweg – wird gestärkt.

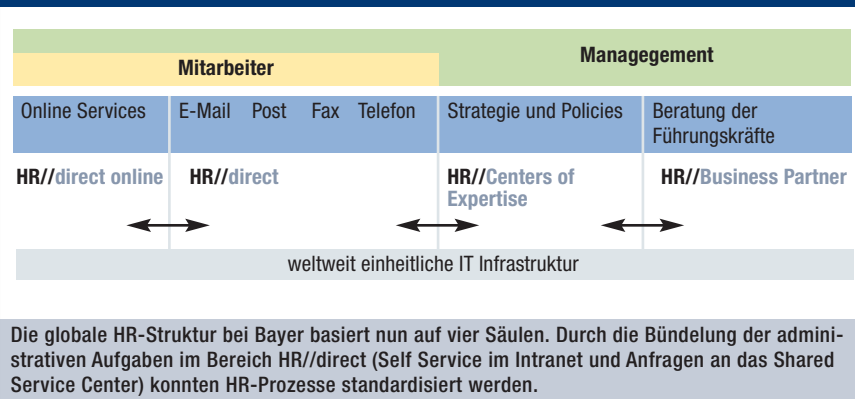
Neues HR-Funktionsmodell

Das neue HR-Funktionsmodell basiert auf vier Elementen (Abbildung 1):

- **HR//direct online:** Ein Intranetportal, das die neu entwickelten Mitarbeiter Self Services enthält. Einfache Änderungen an den Stammdaten können Mitarbeiter an Terminals oder am PC selbst erledigen. Auch das Beantragen von Urlaub und die Einsicht in Entgeltabrechnungen erfolgen über dieses Por-

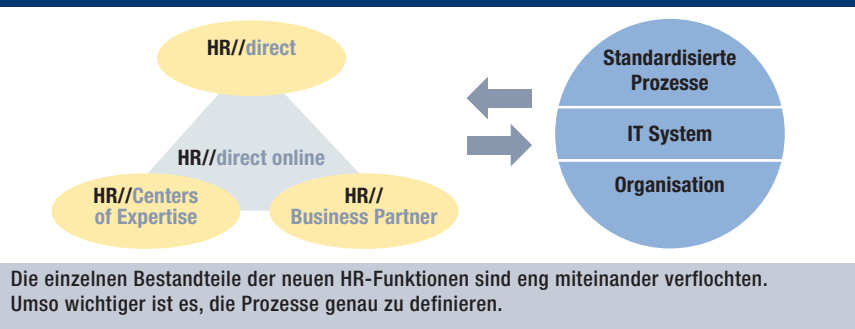
Das neue HR-Funktionsmodell

Abbildung 1



Verflechtungen in der HR-Organisation

Abbildung 2



tal. Die Erweiterung für Führungskräfte (Manager Self Services) unterstützt Manager bei der Wahrnehmung ihrer Führungsaufgaben optimal. Neben hoher Transparenz durch viele Reporting-Möglichkeiten (wie Performance-, Arbeitszeit- oder Gehalts-Reportings) profitiert der Vorgesetzte durch bequemes Verwalten des Personaleinsatzes, kann Bonuszahlungen vergeben, die Weiterbildung seiner Mitarbeiter steuern, eine Suche nach neuen Mitarbeitern durch einen „Klick“ veranlassen und vieles mehr.

- **HR//direct:** Ein Shared Service Center dient den Mitarbeitern als Ansprechpartner bei allen Personalfragen. Die Mitarbeiter können HR//direct per Telefon, E-Mail und Fax erreichen. Bei HR//direct arbeiten Spezialisten, die den administrativen Aufwand der Personalarbeit bündeln. Immer wiederkehrende und standardisierte Anfragen werden durch HR Generalisten im Front

Office bearbeitet; komplexere Fragestellungen werden durch HR Spezialisten im Back Office mit besonderen Kenntnissen im betreffenden Fachgebiet beantwortet. Selbstverständlich werden die Mitarbeiter in ihrer jeweiligen Landessprache betreut.

- **HR//Business Partner:** Durch die Reduzierung des administrativen Aufwands können sich die neu etablierten HR Business Partner auf die strategische Beratung der Führungskräfte konzentrieren. Sie bringen die Geschäftsperspektive in die HR und leisten damit einen strategischen Beitrag zum Unternehmenserfolg der jeweiligen Gesellschaft.
- **HR//Centers of Expertise:** In diesen Kompetenzzentren entwickeln Spezialisten globale HR-Richtlinien und -Prozesse. Ziel ist es, die Prozesse kontinuierlich zu verbessern und weiterzuentwickeln, um so die Geschäfts- und Konzernstrategie optimal zu unterstützen.

Sie bilden den fachlichen Kern der Personalfunktion und bündeln weltweit die Kompetenz in allen Personalfragen. Die Konzentration der einzelnen Elemente auf ihre Kernkompetenzen – sei es Administration, strategische Beratung oder Strategieentwicklung – erlaubt der Personalfunktion eine Professionalisierung und Rationalisierung der HR-Arbeit. Sie unterstützt dadurch das Business optimal bei der Erreichung seiner Ziele. Die einzelnen Bestandteile der neuen HR-Funktion sind eng miteinander verflochten; inkonsequente Veränderungen oder die nur teilweise Umsetzung erschweren den einzelnen Teilfunktionen, die ihnen zugewiesenen Rollen optimal auszufüllen und können, auch in der Wahrnehmung der Kunden, die Leistungsfähigkeit der HR-Organisation beeinträchtigen (Abbildung 2).

Implementierung in Deutschland

Nach der Konzeptentwicklung im Jahr 2005 wurde die neue HR-Funktion im Jahr 2006 für rund 18 000 Beschäftigte in Deutschland implementiert. Gleichzeitig nahmen auch das Shared Service Center HR direct, die HR Centers of Expertise sowie die HR Business Partner in den Unternehmen ihre Arbeit auf. Im Jahr 2007 wurde die neue HR-Funktion auf die USA ausgeweitet.

Seit 2007 werden schrittweise weitere Länder auf die neuen HR-Funktion umgestellt. So führten in 2008 in Südamerika die Länder Argentinien, Bolivien, Chile, Paraguay und Uruguay die neue Personalfunktion ein; in Europa folgte Großbritannien. In 2009 kamen die Länder Spanien, Belgien, Mexiko, Brasilien und das in Deutschland zwischenzeitlich dazuerworbene Unternehmen Bayer Schering Pharma dazu.

Hohe Akzeptanz

Eine vorläufige Bilanz nach gut zweieinhalb Jahren kann mit beeindruckenden Erfolgen aufwarten: Im Oktober 2009 versorgt der Bereich HR direct rund 58 000 Bayer-Mitarbeiter in zwölf Ländern und

in sechs Sprachen zuverlässig mit Personaldienstleistungen von hoher Qualität. Bei HR direct bearbeiten zurzeit 470 Mitarbeiter insgesamt durchschnittlich 11 800 Anrufe, 5200 E-Mails und 1400 Intranet-Portal-Anfragen im Monat. Davon werden rund 70 Prozent aller Anfragen beim ersten Kontakt zufriedenstellend beantwortet beziehungsweise erledigt. Dies ist maßgeblich für die Akzeptanz des neuen Ansprechpartners. Kundenzufriedenheitsbefragungen zeigen, dass HR direct als neuer Ansprechpartner gleichermaßen angenommen wie geschätzt wird.

Auf die Online-Services von HR direct online können heute weltweit mehr als 86 000 Mitarbeiter zugreifen.

Die neue HR-Funktion erhöht nicht nur die Steuerbarkeit des Konzerns, sondern wirkt zudem unterstützend zur Durchsetzung der Führungswerte, denn es ermöglicht Führungskräften, ihrer tatsächlichen Aufgabe nachzukommen: zu führen. Durch die von den HR Centers of Expertise festgelegten und ständig weiterentwickelten Richtlinien und Prozesse können sie besser und schneller über Ländergrenzen hinweg Entscheidungen treffen und zum Beispiel bei einer Entsendung zeitnah auf bekannte Tools zurückgreifen ohne zuviel Zeit mit administrativen Besonderheiten vor Ort zu verlieren.

Lessons learned

Die Vorteile eines schrittweisen Vorgehens wurden nach jeder Implementierung der HR-Funktion in einem Land deutlich. Von Beginn an wurde von Land zu Land ein Master für die Implementierungsmaßnahmen weitergereicht und durch „Lessons learned“ kontinuierlich verbessert. Eine global einheitliche HR-Kommunikation, die zahlreiche Kommunikationsmaßnahmen in einem Katalog zur Verfügung stellt, wird lediglich an die Bedürfnisse des betreffenden Landes angepasst. Dabei wurde eng mit den Ansprechpartnern in den Regionen zusammengearbeitet. Dies garantierte die Berücksichtigung kultureller Besonder-

heiten vor Ort, eine konsistente Wahrnehmung der eigens geschaffenen Markensystematik und die korrekte Übertragung der globalen Kernbotschaften.

Aufgrund der Tatsache, dass weltweit so gut wie jeder Mitarbeiter von der Reorganisation in irgendeiner Form berührt ist, begriff Bayer das Projekt nicht als HR Projekt – sondern vielmehr als eines der größten Change Projekte, welches bei Bayer jemals durchgeführt wurde. Vor diesem Hintergrund wurden hohe Anstrengungen in Change Management und Kommunikation unternommen, um frühzeitig und auf unterschiedlichen Wegen über die bevorstehenden Veränderungen zu informieren und auf deren praktische Auswirkungen vorzubereiten. Wesentlich für den Erfolg des Change Projekts ist ein kontinuierliches und konsistentes Sponsorship durch das gesamte Top-Management.

Die konzernweite Neuausrichtung eines zentralen Unternehmensbereichs wie des Personalwesens entfaltet mit fortschreitender Dauer eine Veränderungsdynamik, die über die engeren Projektziele hinaus einen nachhaltigen Impuls zu Innovation und Internationalisierung der Personalfunktion enthält. So hat das THR-Projekt in vielen Ländern bislang fest gefügte Grenzen zwischen den Personalabteilungen einzelner Gesellschaften oder Standorte aufgelöst und zur erstmaligen Entstehung einer landesweiten HR-Community geführt. Die Vereinheitlichung von Prozessen und Organisationsstrukturen leistet somit in mehrfacher Hinsicht einen wichtigen Beitrag zur Überwindung eines selbstbezogenen und innovationsfeindlichen „Silo-Denkens“ und fördert zugleich die gesellschaftsübergreifende Zusammenarbeit und die Kohäsion innerhalb der Personalfunktion eines Landes und letztlich des gesamten Konzerns.



Autor
Frank Witasek,
Projektleiter Transforming
Human Resources, Bayer AG,
frank.witasek.fw@bayer-ag.de