

„Transformationen
treffen oft
auf Widerstand“



Vor drei Jahren hat Merck einen Bereich „Strategische Personalberatung“ geschaffen, in dem ein Drittel von HR arbeitet. Welche Erfahrungen hat Merck damit gemacht? Welche Rolle nimmt HR in dem wachsenden Wissenschafts- und Technologiekonzern ein? Ein Gespräch mit CHRO Dietmar Eidens.

Interview Matthias Haller, Fotos Katrin Binner

Personalmagazin: Herr Eidens, Merck produziert Grundstoffe für verschiedene Impfstofftypen gegen das Coronavirus. Zählt das Unternehmen zu den Gewinnern der Krise?

Dietmar Eidens: Wir leisten unseren Beitrag zur Bewältigung der Krise. Was auch bedeutet, dass unser Auftragsvolumen dadurch zeitweilig gestiegen ist. Wir sind gegenwärtig an rund 50 Covid-19-Projekten beteiligt. Neben den erwähnten Grundstoffen stellen wir aber auch Laborausstattung und Tools her, die in der Pandemiebekämpfung benötigt werden. Außerdem liefert unsere Electronics-Sparte Produkte und bietet Dienstleistungen, die virtuelle Verständigung und Zusammenarbeit ermöglichen.

Im Geschäftsjahr 2020 verzeichnete Merck ein Umsatzplus von 8,6 Prozent. Für 2021 erwartet das Unternehmen ein starkes organisches Wachstum. Warum beschäftigen Sie sich in dieser Situation mit der Transformation Ihrer Workforce?

Das Thema Transformation ist nichts, womit wir uns erst jetzt beschäftigen: Sie begleitet uns seit der Gründung des Unternehmens vor 353 Jahren. Merck war schon immer innovationsaffin, aber auch innovationsabhängig. Das gilt für alle unserer heutigen Geschäftsbereiche: Healthcare, Life Science und Electronics. Unsere Transformationsfähigkeit ist für uns ein Überlebens- und Erfolgskriterium.

In einigen Bereichen der deutschen Wirtschaft hat die Pandemie offenbart, wie groß der Nachholbedarf hinsichtlich Digitalisierung und Qualifizierung ist. Jetzt drohen vielerorts harte Restrukturierungen und radikale Veränderungen. Warum nicht bei Merck?

Die Dynamiken der Digitalisierung beeinflussen unsere Geschäftsfelder schon seit mehr als einem Jahrzehnt. Darauf reagieren wir in HR nicht erst seit der Pandemie. Die Krise hat lediglich die Intensität und Geschwindigkeit der Veränderungen erhöht.

Hinzu kommt: Im Gegensatz zu vorherigen Transformationen wie der Elektrifizierung oder Automatisierung, die meist nur einige Segmente betrafen, betrifft die Digitalisierung fast alle Unternehmensbereiche.

Was genau verstehen Sie unter Workforce Transformation?

Als Workforce Transformation verstehen wir notwendige Anpassungen des Erfolgsfaktors Personal, die sich aus der Weiterentwicklung unseres Unternehmens ergeben. Konkret: Erstens, die Fähigkeiten unserer Mitarbeiter weiterzuentwickeln. Zweitens, unsere Arbeitsweisen zu verändern. Drittens, eine Anpassung oder Neudefinition unserer Arbeitsorganisation vorzunehmen. Die Workforce Transformation ist also kein Selbstzweck, sondern immer im Kontext einer fortlaufenden Unternehmenstransformation zu sehen.

Sind die Veränderungen in Ihrer Personalstruktur also reine Wachstumsmaßnahmen?

Wir sind als Unternehmen seit vielen Jahren in der komfortablen Situation, zu wachsen, sowohl organisch als auch durch Zukäufe. Derzeit beschäftigen wir rund 58.500 Menschen und planen etwa 1.500 zusätzliche Neueinstellungen bis Jahresende, insbesondere in den USA. Trotzdem haben wir uns in den vergangenen Jahren auch von Geschäftsbereichen getrennt, etwa dem Consumer-Health-Geschäft, die für uns mittel- bis langfristig strategisch keinen Sinn mehr machen. Dadurch entstehen auch Situationen, in denen wir Abbaumaßnahmen implementieren müssen.

Sie wollen Ihre Mitarbeitenden mit auf eine digitale Reise nehmen. Was bedeutet das konkret?

Unsere Mitarbeitenden betrachten wir als Talente mit unterschiedlichen Fähigkeiten und Kompetenzen. Aufgrund der Transformation des Unternehmens werden diese jedoch in unterschied-

lichem Maße benötigt. Es geht also darum, gezielt Kompetenzen oder Fähigkeiten aufzubauen, die wir perspektivisch benötigen.

Wie läuft dieser Kompetenzaufbau ab?

Grundkompetenzen wie digitale Fähigkeiten, die alle Beschäftigten benötigen, können wir weiterhin mit konventionellen Mitteln wie Schulungen vermitteln, für die wir aber moderne Plattformen wie LinkedIn-Learning einsetzen – 70 Prozent des Trainings in diesem Segment bieten wir heute virtuell an. Das hat es uns ermöglicht, auch während der Pandemie spezifisches Wissen gezielt und ortsunabhängig bereitzustellen. Für spezifische technische Fähigkeiten müssen wir fokussiert vorgehen und genau analysieren, welche Technologien und Kompetenzen einzelne Berufsprofile benötigen, um künftig erfolgreich zu sein. Führungsfähigkeiten werden weiterhin primär über Erfahrung in verschiedenen Positionen aufgebaut.

Mit den neuen Anforderungen verändern sich auch die Stellenprofile. Wie werden Sie dem gerecht?

Das ist Teil der strategischen Personalplanung. Verlässt beispielsweise ein Mitarbeitender das Unternehmen, besetzen wir die Stelle nicht einfach nach. Wir nehmen den Abgang zum Anlass, gemeinsam mit dem Business zu diskutieren, ob die betreffende Stelle und deren Profil zukünftig noch Relevanz haben werden. Konkret stellt sich die Frage: Was ist erforderlich, um ein bestimmtes Produkt oder eine Dienstleistung bereitzustellen?

Auf welcher Ebene prüfen Sie, ob Aufgaben oder Tätigkeiten künftig noch benötigt werden?

„Etwa ein Drittel unserer HR-Mitarbeitenden arbeitet in der strategischen Personalplanung.“

Wir haben vor drei Jahren einen internen Bereich „Strategische Personalberatung“ bei Merck geschaffen. Darin arbeiten etwa ein Drittel der HR-Mitarbeitenden. Unser Anspruch ist es, das Angebot externer Beratungen wie BCG, Accenture oder McKinsey inhouse anzubieten: strategische Beratung für das Topmanagement. Wir haben für jedes der drei Geschäftsfelder bei Merck einen eigenen HR-Bereich, der diese Aufgabe übernimmt. Ausgehend von strategischen Veränderungen in den jeweiligen Geschäftsbereichen, schauen wir uns gemeinsam mit den ersten beiden Führungsebenen des Bereichs an, welche Fähigkeiten wir künftig benötigen.

Können Sie uns ein Beispiel nennen?

Nehmen wir das Electronics-Business: Dort haben wir uns bis vor wenigen Jahren stark auf Flüssigkristalle konzentriert, die für Liquid Crystal Displays benötigt wurden. Merck war weltweit einer der großen Rohstofflieferanten für die Hersteller. Heute haben wir ein Portfolio, das nach einer Akquisition aus OLED, Halbleitermaterialien für die Chip-Industrie, Software sowie Lösungen im Bereich Waiver-Technology besteht. Wir haben uns vom Material zum Lösungslieferanten entwickelt. Das bedeutet, dass wir im Vertrieb, in der Forschung und Produktion andere Fähigkeiten benötigen.

Sie sagten zu Beginn des Gesprächs, die Transformation beschäftigte Merck bereits seit seiner Gründung. Wieso ist strategische Personalplanung erst jetzt ein Thema?

Strategische Personalplanung ist bei Merck bereits seit einiger Zeit ein Thema. Die Geschwindigkeit, in der Veränderungen stattfinden, ist heute jedoch so hoch wie nie – und wird zukünftig wohl noch zunehmen. Die Notwendigkeit, Entwicklungen vorzudenken, ist also größer als je zuvor. Darauf wollen wir auch personell vorbereitet sein.

Konzernen wird häufiger nachgesagt, behäbig und veränderungsscheu zu sein. Wie ist es um die Lernbereitschaft bei Merck bestellt?

Es ist Teil der menschlichen Natur, Veränderungen teilweise mit Begeisterung, teilweise mit Skepsis zu begegnen, in gesteigerter Form sogar mit Angst. Das gilt auch für Beschäftigte in Unternehmen. Unsere Aufgabe als HR ist es, die Bereiche und ihre Mitarbeiter dabei zu begleiten und diese Angst zu nehmen. Das gelingt uns bei Merck fast immer. Aus der Perspektive des Geschäfts haben wir keine andere Wahl, als uns an Marktveränderungen anzupassen. Mit unseren Projekten zur Transformation wollen wir Veränderungen aktiv gestalten, nicht von diesen getrieben werden. Unser Anspruch ist es, „Frontrunner“ zu sein.

Gilt das auch für Ihre Beschäftigten?

Innerhalb eines Unternehmens treffen natürlicherweise unterschiedliche Befindlichkeiten aufeinander. Auf der einen Seite spüren wir eine Offenheit für Veränderung, insbesondere bei den jüngeren Mitarbeitenden. Sie haben Lust auf neue Jobs, neue Rollen und neue Technologien. Auf der anderen Seite stehen ältere Beschäftigte, einige davon machen seit Jahrzehnten mehr oder weniger den gleichen Job. Denen fällt es mitunter schwerer, die Notwendigkeit für Veränderung zu sehen – oder sie haben über die Zeit sogar die Bereitschaft zur Veränderung verloren. Da setzen wir an – beispielsweise mit persönlichen

Coachings. Wichtig ist es, zu vermitteln, dass nicht alles, was bisher gemacht wurde, schlecht war, sondern es vielmehr um die Möglichkeit geht, dazuzulernen und sich zu entwickeln. Wir vernetzen Teams aus verschiedenen Bereichen, die einen vergleichbaren Lernbedarf haben. Damit zeigen wir Beschäftigten, dass sie nicht die einzigen sind, deren Jobs sich verändern. Das macht die Transformation für die Betroffenen leichter.

Was tun Sie, wenn Ihre Überzeugungsversuche fehlschlagen?

In diesen Fällen müssen wir gemeinsam mit den Mitarbeitenden andere Lösungen finden. Das ist allerdings die Ausnahme.

Weiterbildung gehörte schon immer zum beruflichen Alltag. Nur hat sich die Frequenz, in der diese erforderlich ist, radikal erhöht. Inzwischen soll Lernen in vielen Unternehmen Teil des Arbeitsalltags werden, um der Schnelligkeit der technologischen Entwicklung gerecht zu werden. Woher im Tagesgeschäft die Zeit dafür kommen soll, wissen Beschäftigte häufig nicht.

Diese Beobachtung ist absolut richtig. Wir haben festgestellt, dass in solchen Fällen das Problem oft nicht Mitarbeitende sind, sondern die Führungskraft. Das hat verschiedene Gründe: etwa

traditionelle, hierarchisch geprägte Organisationsstrukturen – was in manchen Bereichen durchaus weiterhin sinnvoll sein kann. Das macht es Führungskräften jedoch häufig schwer, ihr Verhalten zu ändern. Gepaart mit einem Leistungs- und Erwartungsdruck, kann eine Situation entstehen, in der Lernen als optional betrachtet wird oder sogar ganz wegfällt.

Was tun Sie dagegen?

Wir setzen beim Verständnis an. Lernen ist Teil des Arbeitens. Beides voneinander trennen zu wollen, war noch nie sinnvoll. Gleichzeitig müssen wir aber auch die Situation des Einzelnen, der Teams oder Arbeitseinheiten anschauen. Bei den 58.500 Arbeitsplätzen, die wir bei Merck haben, gibt es verschiedene Digitalisierungsbedürfnisse und -intensitäten. Und es gibt Einheiten, die auch künftig weniger Veränderungen unterworfen sein werden als andere.

Wo ist der Veränderungsbedarf besonders groß?

Es sind vor allem Arbeitsbereiche, die bislang einen geringen Digitalisierungsgrad ausweisen. HR ist so ein Beispiel. Data Technology und künstliche Intelligenz werden dort wichtiger. Perspektivisch wollen wir uns deshalb zu einer „Bionic Organi-

What will be more important in the future, the right skill set or mindset?

ey.com/workforce
#BetterQuestions



■ ■ ■
The better the question. The better the answer.
The better the world works.

Dietmar Eidens ist seit Oktober 2016 CHRO beim Wissenschafts- und Technologieunternehmen Merck.



zation“ entwickeln. Das heißt Organisationsmodelle schaffen, in denen Aufgaben durch ein Zusammenspiel von menschlicher und künstlicher Intelligenz bewältigt werden.

Welche Rolle spielen Führungskräfte in der Workforce Transformation?

Führungskräfte sind in dreierlei Hinsicht gefragt. Erstens sollen sie als Vorbilder die Veränderungen vorleben. Zweitens sollen sie als Multiplikatoren die Veränderungen in die Breite der Organisation tragen. Drittens sollen sie als Feedbackgeber am Puls der Organisation sein und ihre Beobachtungen an die höheren Führungsebenen weitergeben.

Ziehen die Führungskräfte mit?

Ja. Ein Großteil tut das aus Eigenmotivation oder Eigeninteresse, weil die eigene Führungsaufgabe stark von diesen Veränderungen betroffen ist. Da knapp ein Fünftel unserer Beschäftigten Führungsverantwortung hat, sind wir auf deren Veränderungsbereitschaft angewiesen.

In agilen Arbeitskontexten verschwimmen die Führungsrollen zunehmend, etwa dann, wenn Mitarbeitende temporär Führungsaufgaben in Projekten oder Teams übernehmen. Bedeutet das im Umkehrschluss, dass weniger Führungskräfte im Unternehmen benötigt werden?

Tendenziell ist diese Entwicklung so zu erwarten. Ich würde es jedoch anders einordnen. Wenn eine Führungskraft grundsätzlich verstanden hat, dass das Thema Führung multidimensional ist, relativiert sich der drohende Verlust hinsichtlich der eigenen Machtstellung. Führung ist künftig nicht allein mit der Frage nach Abteilungsgröße, Hierarchie oder Budgetverantwortung verbunden, sondern mit der Führung von Projekten oder der Führung von Themen.

Woran messen Führungskräfte künftig ihre Bedeutung?

An der Frage, wie generiere ich mit dem, was ich mit meinem Team leiste, einen Mehrwert. Diese Frage steht einer allein hierarchischen Organisationsvorstellung agnostisch gegenüber. Im

Vordergrund stehen allein die Fähigkeiten und Kompetenzen einer Person, Aufgaben im Unternehmen zu lösen. Das kann heute eine Aufgabe in einem temporären Projekt sein, morgen eine Aufgabe in einer traditionellen Organisationsform und übermorgen als Experte in einer crossfunktionalen Aufgabe.

In welcher Rolle sehen Sie HR künftig? Und welches Organisationsmodell schwebt Ihnen dafür vor?

Die Rolle von HR haben wir zuletzt 2018 neu definiert. Unsere Definition geht jedoch nicht davon aus, wie wir organisiert sind, sondern wie wir unseren Wertbeitrag leisten.

Wie sieht dieser Wertbeitrag aus?

Er beruht auf zwei Säulen. Einerseits leisten wir die strategische Personalberatung für die Geschäftsleitung und die Top-2-Ebenen jedes der drei Geschäftsbereiche. Im Vergleich zu externen Beratungen haben wir den Vorteil, nicht nur Konzepte zu entwickeln, sondern auch deren Implementierung im Unternehmen sicherzustellen. Andererseits führen wir eine kosteneffiziente Personaladministration durch. Dabei bedienen wir uns seit vielen Jahren eines Shared-Service-Center-Konzepts. Dorthin lagern wir mit Erfolg administrative Prozesse wie Payroll, Verwaltungsvorgänge oder Vertragserstellungen intern aus. ■■■



Buchtipp

Weitere Einblicke in die Personaltransformation einiger der bedeutendsten deutschen Unternehmen wie Telekom, Bertelsmann, Merck oder EnBW Energie Baden-Württemberg hat Benedikt von Kettler zusammengetragen in: „Transform Your Workforce: Das Geheimnis wandlungsfähiger Unternehmen“, Murmann, Hamburg 2021, 39 Euro.

MATTHIAS HALLER interviewt regelmäßig Personalvorstände und Personalvorständinnen für das Personalmagazin.