

"Wir wollen keine Silokarrieren"



Im Gespräch mit Dr. Simone Siebeke



Als Corporate Vice President Human Resources Cosmetics ist die Juristin Dr. Simone Siebeke seit mehr als sieben Jahren für das weltweite Personalmanagement der Henkel-Kosmetiksparte zuständig. Ihre Karriere führte sie unter anderem zur Deutsch-Amerikanischen Handelskammer in New York. Außerdem machte sie als Leiterin des Ministerbüros im Bau- und Infrastrukturministerium in Sachsen-Anhalt Station. 1992 kam sie zu Henkel und war dort zunächst im Einkaufsmarketing und auch als Assistentin des Henkel-Vorstandsvorsitzenden tätig, bevor sie nach einer Rotation in die Rechtsabteilung in die Personalabteilung wechselte. Im Interview berichtet die Mutter von zwei kleinen Kindern über die aktuelle Entwicklung und Bedeutung von Talentmanagement.

Frau Dr. Siebeke, viele Experten prophezeien, dass in Deutschland im Vergleich zur Nachfrage Fach- und Führungskräfte zunehmend rar werden. Inwiefern spüren Sie bei Henkel einen solchen Personalengpass?

Wir sind grundsätzlich in der dankbaren Situation, dass wir in den wichtigen Positionen die geeigneten Mitarbeiter gewinnen können. Dazu trägt unser gutes Arbeitgeberimage bei. Wir rekrutieren außerdem sehr international – gerade erarbeiten wir zum Beispiel ein neues Konzept für Schwellenmärkte. Was uns hilft, ist unser guter Ruf in Hinblick auf die Weiterentwicklung unserer Mitarbeiter. Im Bereich Kosmetik/Körperpflege, den ich verantworte, ist Personalentwicklung einer unsere HR-Schwerpunkte. Denn wenn die Mitarbeiter merken, dass sie entwickelt werden, dann bleiben sie auch. Allerdings ist die Talendichte im technischen Bereich dünner – etwa bei den Verpackungsingenieuren. Das bekommen auch Global Player wie Henkel zu spüren.

Was tun Sie konkret für die Entwicklung Ihrer Mitarbeiter?

Wir haben unter anderem das Konzept „Triple Two“ entwickelt. Das sieht vor, dass Mitarbeiter in verschiedenen Bereichen, Positionen und Ländern tätig sind und ermöglicht nicht nur einen Perspektivenwechsel, sondern bringt ihnen auch einen immensen Zuwachs an internationaler Erfahrung. Wir wollen keine Silokarrieren.

Zusammen mit dem Top-Management der Kosmetik „screenen“ wir regelmäßig die Talente und beraten über die jeweils beste Weiterentwicklung. Zudem überprüfen wir ständig unsere weltweiten Trainingsmöglichkeiten und entwickeln sie entsprechend weiter. Wir arbeiten mit hervorragenden Bildungseinrichtungen zusammen, wie der Harvard School, der Thunderbirds Schule in den USA sowie der IESE Business School in Barcelona und Cranfield in England. Insgesamt hat Henkel pro Jahr mehr als 100.000 Trainingstage. Jeder Beschäftigte erhält eine bedarfsgerechte Weiterbildung. Das läuft nicht nach dem Gießkannenprinzip, sondern maßgeschneidert entsprechend der individuellen Bedürfnisse.

Welche neuen Entwicklungen zeichnen sich beim Thema Weiterbildung ab?

Bei Henkel können die Mitarbeiter im jährlichen „Development Dialogue“ Input zu ihrer Entwicklung geben. Zudem erfahren sie, wie sie von ihren Vorgesetzten beurteilt werden und wie die weiteren Entwicklungsmöglichkeiten aussehen. Beschäftigte führen nicht mehr 30 Jahre den gleichen Job aus, sondern verändern sich. Deshalb erwarten wir, dass Mitarbeiter lebenslang Freude am Lernen haben – sich fortzubilden ist auch eine gewisse Holschuld. Wir stellen im Internet ein großes Angebot zur Verfügung – etwa E-Learning oder Webinare, also online geführte Seminare über Videoscreen oder Webcam.

Welche Regeln müssen Ihre Mitarbeiter beachten, wenn sie Social Media nutzen?

Wir haben eine Social Media Policy, die Orientierung gibt, wie Henkel-Mitarbeiter mit Social-Media-Kanälen umgehen sollen. Grundsätzlich begrüßen wir die Nutzung, aber wir möchten, dass unsere Mitarbeiter verantwortungsvoll damit umgehen. Für den weltweiten Austausch ist es befruchtend zu sehen, dass beispielsweise ein neuer Kollege in der Türkei auf unserer Facebook-Fanpage erzählt, wie seine ersten Wochen verlaufen und Kollegen überall auf der Welt darauf reagieren.

Führt eine stärkere Verantwortung der Mitarbeiter zusammen mit dem Hype um Social Media zu einer größeren Selbstorganisation der Beschäftigten oder einer Verflachung von Hierarchien?

Das sehe ich eher nicht. Die Selbstverantwortung der Mitarbeiter und die Nutzung von Social Media ersetzen nicht die Wahrnehmung einer Person durch ihr Umfeld. Für die Entwicklung ist ein ganzheitliches Feedback erforderlich, das zeigt, wo der Mitarbeiter steht und wie er sich weiterbilden kann. Diese persönliche Rückmeldung ist wichtig. Insoweit setzen wir Social Media für das Recruiting und den internen Austausch ein. Somit kann Social Media unser strategisches Talentmanagement begleiten, aber nicht ersetzen.

Was bedeutet für Sie Talentmanagement?

Talent erfordert nach unserer Vorstellung das Potential, sich über das aktuelle Niveau hinaus entwickeln zu können. Genauso entscheidend ist die Performance im Job. Viel Talent, das nicht die PS auf die Straße kriegt, reicht nicht aus.

Um das transparent zu machen, haben wir einen weltweit einheitlichen Prozess etabliert. Mitarbeiter schätzen sich zunächst selbst ein. Der Vorgesetzte erhält diese Selbsteinschätzung. Er macht einen Beurteilungsvorschlag. Über diese Vorschläge tauschen sich die Vorgesetzten in einem „Development Round Table“ aus und legen ein gemeinsames Rating für jede Person fest. Im Rahmen einer Kalibrierung mit den „Peers“ gibt es auch Input von anderen Mitarbeitern, die mit der Person täglich zusammenarbeiten. Das Ergebnis bespricht der Vorgesetzte mit dem Mitarbeiter zeitnah.

Bei uns herrscht Einigkeit darüber, dass das Business und HR gemeinsam die Verantwortung für Talente und deren Entwicklung übernehmen. Vorgesetzte müssen die nötigen Fähigkeiten mitbringen, um ihre Mitarbeiter zu entwickeln. Mit den „Development Round Tables“ ist die Beurteilungsgrundlage gleichzeitig profunder und transparenter geworden.

Damit ändert sich also auch die Rolle des Personalmanagements?

HR übernimmt heute mehr Managementaufgaben als früher – nicht nur in der Personalentwicklung. Als Business Partner müssen sie das Business in verschiedenen Fragestellungen beraten – von

passenden organisatorischen Set-Ups bis hin zur Stärkung von Leadership Skills. Doch nach wie vor gilt: Wer kein Gespür für Menschen mitbringt, ist im Personalbereich nicht gut platziert.

Inwiefern erfordert Personalmanagement eine spezifische Talentförderung?

Wir wollen alle Talente im Unternehmen gleich behandeln – HR macht da keine Ausnahme. Mit unserem Triple Two-Ansatz fördern wir, dass Personal-Manager auch Einblicke in andere Bereiche bekommen. Dementsprechend ist es nicht ausschlaggebend, ob jemand Personalmanagement studiert hat. Es kommt auf Talent, Leistungsfähigkeit und -bereitschaft sowie Vertrauenswürdigkeit an. Personal-Manager müssen mit dem Wissen über Mitarbeiter verantwortungsvoll umgehen.

Gleichzeitig benötigen gerade Personal-Manager eine große Fachexpertise, denn das Tätigkeitsfeld ist sehr breit – von Compensation and Benefits über Steuer- und Sozialversicherungsrecht bis hin zu „weichen“ Themen wie Gesundheitsmanagement oder Diversity. Wir haben deshalb ein spezielles Trainingsprogramm für HR-Manager, wie es das auch für andere Fachbereiche gibt.

Als Jurymitglied des HR Next Generation Awards haben Sie Einblick in die Nachwuchsarbeit anderer Unternehmen. Welche Entwicklungen beobachten sie dabei?

Es ist auffällig, dass sich sehr viele Frauen für den Award bewerben. Es sind inzwischen auch mehr Mittelständler dabei, die ziemlich breit aufgestellt sind, während die Nachwuchspersonaler in Großunternehmen tendenziell eher in einer Spezialistenrolle sind, zum Beispiel im Recruiting.

Warum zieht es so viele Frauen ins Personalmanagement – ist der Personalbereich für sie ein Karrieresprungbrett oder hat das mit anderen Dingen zu tun?

HR ist grundsätzlich eine Ausgangsposition wie jede andere. Anscheinend ist es doch eher so, dass Frauen sich für diesen Bereich berufen fühlen und ihnen Kompetenzen wie zum Beispiel ausgeprägte Kommunikationsfähigkeit und Sozialkompetenz zugesprochen werden.

In anderen Managementpositionen sind Frauen hingegen nicht so gut repräsentiert. Was hemmt den weiblichen Nachwuchs, eine Karriere im höheren Management einzuschlagen?

Bei Henkel habe ich so etwas wie gläserne Decken bislang nicht erfahren. In unserem weltweiten HR-Führungsgremium sind Frauen und Männern gleich stark vertreten. Hilfreich ist sicherlich, wenn ein Unternehmen auf Performance als entscheidendes Promotionskriterium setzt. Generell ist natürlich die Kinderbetreuung ein wichtiges Thema. Henkel hat zwei Betriebskindergärten, die Frauen einen schnellen Wiedereinstieg in den Beruf ermöglichen. Aber auch der Staat ist gefragt. Außerdem müssen Frauen auch ihren Teil dazu beitragen – indem sie die Karriere wirklich wollen.

Was halten Sie von der Diskussion um die Frauenquote?

Ich bin kein Freund von starren Quoten. Entscheidend sind für uns immer die individuelle Leistung und Qualifikation. Wir sind alle dem gleichen Leistungsgrundsatz verpflichtet. Unserer Erfahrung zufolge schätzen das auch die Frauen: Sie möchten wegen ihrer Leistung befördert werden.

Ich bin davon überzeugt, dass sich die Diskussion irgendwann erübrigen wird, weil die demografische Entwicklung den Frauen in die Hände spielt. Ich sehe, dass die verschiedenen Instrumente in den Unternehmen wirken. Wir haben bei Henkel aktuell rund 30 Prozent Frauen in Führungspositionen – und der Anteil steigt jedes Jahr. Wir haben ein enormes Potenzial an hoch motivierten und

qualifizierten weiblichen Nachwuchskräften – das wird sich früher oder später auch in den oberen Führungsetagen widerspiegeln.

Wir sehen die ganze Diskussion um Frauen zudem breiter. Gemischte Teams sind am erfolgreichsten und dazu gehört neben einer guten Mischung von Frauen und Männern auch eine diverse Zusammensetzung in Hinblick auf Alter, Nationalität und Erfahrungshintergrund.

Interview: Stefanie Hornung

