

# PERSONAL FÜHRUNG



## „Silicon Saxony ist ein superinnovatives Ökosystem“

Infineon-CHRO Markus Fink zum Standort Dresden und zur Bedeutung einer Unternehmenskultur, in der Rechtsextremismus keinen Platz hat



06.2024

### CONSULTING

Vor blindem Vertrauen in die Künstliche Intelligenz wird gewarnt

### BEST PRACTICE

\ BMW Group  
\ BSH Hausgeräte  
\ DEW21  
\ LTS Licht & Leuchten

### SCHWERPUNKT

#### Transformation: Was hat HR bewirkt?

Energiewende, Mobilitätswende, Zeitenwende – wie die Personalfunktion Unternehmen durch herausfordernde Zeiten navigiert. Und sich dabei selbst weiterentwickelt.

## 16 An der richtigen Adresse

Menschen, die Transformationsprozesse in Unternehmen begleiten, sollten überzeugungs- und kommunikationsstark, konfliktfähig, empathisch und resilient sein. Viele Personaler entsprechen diesem Profil. Das macht sie zu Wegbereitern des Wandels.



## 24 Vorfahrt für Vertrauen

Die BMW Group macht Tempo in der Mobilitätswende. Für die Mitarbeitenden bedeutet das, dass sie zahlreiche neue Kompetenzen aufbauen müssen. Das Unternehmen bietet dazu verschiedene Programme an, die die Eigenverantwortung und das Commitment stärken.



# 16

## SCHWERPUNKT Transformation: Was hat HR bewirkt?

### AKTUELLES

#### 04 DGFP vor Ort

- \ Frühjahrsempfang in Berlin
- \ Jahrestagung Mitbestimmung
- \ Neue Webseite der DGFP
- \ Jahrestagung HR Business Partner & Operating Model

#### 11 HR innovativ

- \ BSH Hausgeräte fördert Out-of-the-Box-Denken
- \ Führungsnachwuchs von DEW21 probt den „SeitenWechsel“



#### 14 Evidenz to go

Lernstrategie und Unternehmenserfolg

### SCHWERPUNKT

#### 16 Ressourcen der Personalfunktion

*Werner Fröhlich*

#### 24 Mobilitätswende bei BMW

*Ilka Horstmeier*

#### 32 Fallstudien aus der HR-Beratung

*Sophia von Rundstedt*

#### 38 Die neue Arbeitswelt

*Silke Masurat*

#### 44 Transformation: Was hat HR bewirkt?

Materialien für die Personalarbeit



## 32 Personalplanung ist der Schlüssel

Marktveränderungen zwingen Unternehmen, ihre Strukturen, Abläufe und auch ihre Belegschaft umzubauen. Ein geeignetes Instrument hierfür ist die Strategische Personalplanung, wie zwei Projekte einer HR-Beratung in einem Konzern und im gehobenen industriellen Mittelstand zeigen.

## 70 Sei nett im Chat

Wenn Mitarbeitende in sozialen Medien über Vorgesetzte oder Kollegen herziehen, kann das Konsequenzen haben – bis hin zur Kündigung. Denn Online-Pöbeleien sind nicht immer Privatsache.

## 38 Führung entscheidet

New Work ist kein Synonym für Homeoffice und flexible Arbeitszeiten. Es geht um mehr: Die Gestaltung der neuen Arbeitswelt setzt voraus, dass die Führungskräfte den Sinn von Veränderung erfolgreich vermitteln.



### HERAUSGEBER-INTERVIEW

#### 46 Bekenntnis zu Silicon Saxony

Dresden hat sich zu einem bedeutenden europäischen Standort der Mikroelektronik entwickelt. Und Infineon will hier weiter investieren. Personalchef Markus Fink steuert den „Race for Talents“. Zugleich treibt er die Automatisierung und Digitalisierung der HR-Funktion voran.

*Ralf Steuer / Rainer Spies*



### FACHBEITRÄGE

#### 52 Mit beiden Händen

Ambidextre Organisationen schaffen es, zugleich effizient und flexibel zu sein. Das gleichwertige Umsetzen dieser beiden Fähigkeiten macht Unternehmen zukunftsfest.

*Herbert Gölzner / Alexandra Holzapfel / Carmen Hügel*

#### 58 KI im Consulting

Künstliche Intelligenz spielt im Beratungsgeschäft eine doppelte Rolle: als Innovationsthema bei den Kunden und als Beschleuniger der eigenen Prozesse. Der Faktor Mensch steht aber weiterhin im Mittelpunkt.

*Markus H. Dahm / Benedikt Schulz*

### NETZWERK

#### 76 HR persönlich

Jörg Häring, Lenke Taylor, Christina Hübschen, Christine Scheffler, Bert Habets, Ariane Koelbli

#### 79 DGFP-Mitglied im Porträt

Tina Köhler, LTS Licht & Leuchten

### SERVICE

#### 78 Bildnachweise

**64 Bücher** Kurzrezensionen, Autorengespräch: David Bausch

#### 01 Editorial

#### 78 Inserenten

**68 Recht** Aktuelle Rechtsprechung, Arbeitsrecht, Lohnsteuerrecht

#### 15 Termine

#### 80 Vorschau / Impressum

## HRM in Transformationsprozessen

# Erfolgskatalysator oder machtloser Sündenbock?

Erfolg und Misserfolg der Personalarbeit auf ein bestimmtes Rollen- und Verantwortungsverhalten des Human-Resources-Management zurückzuführen, ist schon im Alltagsgeschäft kompliziert. Erst recht gilt dies für zukunftsgerichtete Transformationsprozesse mit disruptiven Neuausrichtungen, die mit großer Unsicherheit behaftet sind. Angesichts häufig vorhandener Zielkonflikte sind komplexe Zusammenhänge normal. Konkretes Verhalten wird oftmals von Machtverhältnissen, Zufälligkeiten, aber auch von persönlichen Allianzen geprägt. Dies erschwert eine Einschätzung der HRM-Wirkung in Transformationsprozessen.

TEXT



Univ.-Prof. (a.D.) Dr. Werner Fröhlich  
Internationales Institut für Management  
und ökonomische Bildung,  
Europa-Universität Flensburg  
werner.froehlich@uni-flensburg.de



Die Mitarbeiterzufriedenheit nimmt stetig ab, gleichzeitig steigt die Zahl der krankheitsbedingten Fehltag. Das sind keine guten Voraussetzungen, die Motivation für zusätzliche Transformationsaufgaben hochzuhalten.

Die Leistung des Human-Resources-Managements (HRM) – heute gerne modern als „People-Management“ oder „People and Culture“ bezeichnet – kann auch in turbulenten Zeiten mit positiven Ergebnissen aufwarten. Die richtigen Mitarbeitenden sind an Bord, Unternehmensergebnisse weitgehend positiv trotz schwieriger Umfeldbedingungen, Transformationsprozesse angestoßen, und der Umgang miteinander ist meist konfliktfrei und freundschaftlich. Andererseits zeigen aktuelle Studien, dass die Mitarbeiterzufriedenheit ständig abnimmt und gleichzeitig die Krankheitsquoten stetig ansteigen. Insbesondere gilt dies für psychische Erkrankungen bei Mitarbeitenden, aber auch bei Führungskräften. Für die Bereitschaft, (zusätzliche) Transformationsaufgaben zu übernehmen, sind das keine guten Voraussetzungen.

Aufgrund dieser negativen Entwicklung stellt sich die Frage nach Verantwortlichkeiten, auch des HRM, für eine derartige Dauermissere. Der Einfluss gesellschaftlicher Entwicklungen sollte hierbei nicht unberücksichtigt bleiben. Soziologische Erkenntnisse können für das HRM und die Führungskräfte hilfreich sein, um auf verändertes Mitarbeiterverhalten und Generationenunterschiede aufgrund gesellschaftlicher Veränderungen besser vorbereitet zu sein (Reckwitz 2020; King et al. 2021).

Sämtliche Konzepte, Maßnahmen und Investitionen haben bisher jedoch kaum zu dauerhaft spürbaren Verbesserungen der Personalarbeit geführt. Führungskräfte und HRM waren und sind (mit durchaus unterschiedlicher Verantwortung) bisher ganz

offensichtlich nicht in der Lage, wirksame Gegenmaßnahmen zu entwickeln und / oder wirkungsvoll umzusetzen. Transformationsprozesse erscheinen also auch in dieser Hinsicht notwendig und sinnvoll, um den längst bekannten und immer wieder beklagten negativen Entwicklungen zu begegnen.

### Ein Blick in die reale (HRM-)Welt...

Der Eindruck täuscht wohl nicht. Unsere (Wirtschafts-)Welt dreht sich immer schneller. Aber sind Beweglichkeit und Agilität tatsächlich Garant zukünftigen Erfolgs, die eine verantwortungsvolle Planung „als Instrument aus der Steinzeit“ immer stärker in den Hintergrund drängen? Dass „immer agiler“ gleichzeitig „immer besser“ zu sein scheint, darf wohl bezweifelt werden (Kühl 2023). Gründlichkeit bleibt auf der Strecke, und allzu oft erscheint weniger Qualität bei schnellerem Ergebnis erwünschter als umgekehrt. Diese risikobehaftete „Logik“ erhält umso mehr Zulauf, je stärker sich der Unternehmensalltag mit immer neuen Themenstellungen und Transformationsherausforderungen auseinandersetzen muss.

Sinnvolle Konzepte von unsinnigen „Hypes“ konsensfähig zu unterscheiden, ist schon schwer genug. Und es werden schon fast „Wunder oder Zauber“ benötigt, um allein unter den sinnvollen Konzepten eine durch möglichst breite Akzeptanz getragene Priorisierung zu finden. Eingeschränkte Ressourcenverfügbarkeit (Zeit, Geld, Arbeitskräfte) und subjektiv unterschiedliche Nutzeinschätzungen stellen auch für Trans-

formationsprozesse die größten Konfliktpotenziale und Erfolgshindernisse dar. Der Umgang mit den Zukunftsherausforderungen für Unternehmen ist kompliziert. Kunde, Produkt, Know-how und Mitarbeitende sind die Haupttreiber jeglicher Geschäftstätigkeit und des Unternehmenserfolgs (Sommer / Welzer 2014). Die Aufgabe von Führungskräften und HRM ist es, eine dauerhaft vernünftige Balance zu finden in Bezug auf Notwendigkeiten im Arbeitsprozess sowie Anforderungen und Erwartungen der Arbeitspartner (Fröhlich 2020a; Fröhlich 2021).

Fortschrittsanpassung ist dabei unumgänglich. Disruptive Transformationsprozesse erfordern jedoch weit größere Anstrengungen. Politische Vorgaben, gesellschaftlich relevante Entwicklungen und technische Innovationen sind wesentliche Treiber. Aber auch stärker zeitgeistbezogene aktuelle Forderungen, zum Beispiel zur Reduzierung von Befindlichkeiten mit Stimmungsverbesserung erfordern erhöhte Aufmerksamkeit. Allerdings ist fraglich, ob „emotionale“ Konzeptansätze wie Happiness-Management, Employee Wellbeing oder Kindness Economy trotz positiver Grundgedanken in der Unternehmenspraxis konsensfähig sind.

Bei absehbaren Transformationsplänen ist es vernünftig und Erfolg versprechend, sich auf objektive Entscheidungsfaktoren zu fokussieren. Ohne gleichzeitige Berücksichtigung der emotionalen Wirkungen, die Transformationen auslösen, sind Widerstände und Konflikte programmiert, der Transformationserfolg also gefährdet (Haas

Mancher mit viel Enthusiasmus gestartete Veränderungsmanager findet sich schnell in der Rolle eines „machtlosen Sündenbocks“ wieder.

Best Practice hilft nicht immer: Dazu sind die Rahmenbedingungen in Organisationen zu verschieden, oder Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge lassen sich nicht plausibel nachvollziehen.

et al. 2022). Unterschiedliche Interessen und nicht immer übersichtliche Machtkonstellationen im Hinblick auf Anteilseigner, Öffentlichkeit, Führungskräfte und Mitarbeitende sind eher der Normalfall als die Ausnahme und können mächtige Gegenkräfte entfalten. Ein gerade installierter Transformations-Leader kann sich insofern durch intrigenhafte Fremdeinwirkung in Windeseile in der Rolle eines „machtlosen Sündenbocks“ wiederfinden.

Die Rolle des HRM wird in derartigen Prozessen – auch in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße – bedarfsgerecht stark differenzieren (Becker 2020) und sollte zu Prozessbeginn festgelegt werden: von partnerschaftlicher Mitsprache zur Entscheidungsfindung, als Prozessmoderation oder „nur“ zur Unterstützung / Umsetzung von (möglichst akzeptierten) Konzeptentscheidungen in den Unternehmensalltag, aber auch bis hin zu Kriseninterventionen.

### Best Practice als Gefahrenstelle

Die Umsetzung von (anscheinend erfolgreichen) Best-Practice-Beispielen ist auch für das HRM eine Gefahrenstelle. Dies gilt insbesondere für diejenigen Transformationsprojekte, in denen eine Leitungs- oder Koordinierungsfunktion von HR wahrgenommen wird:

Das „richtige“ HRM-Handeln wird für diese positiv dargestellten Best-Practice-Ergebnisse als der (allein) ausschlaggebende Faktor hervorgehoben. Kritisches Hinterfragen zeigt jedoch häufig, dass es an nachvollziehbaren plausiblen Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen fehlt.

Im modernen wie auch traditionellen Führungsverständnis sind die Führungskräfte für ihre (direkt) zugeordneten Mitarbeitenden vollumfänglich verantwortlich. „Folgerichtig“ werden positive Ergebnisse in erster Linie auf eigenes Führungshandeln zurückgeführt. Ein wirksamer HRM-Beitrag wird im Erfolgsfall gerne vernachlässigt – im Misserfolgs- oder Konfliktfall eine HRM-Verantwortung oftmals umso deutlicher hervorgehoben.

Bei Best-Practice-Beispielen werden selten die Rahmenbedingungen detailliert referiert und kaum Anfangsschwierigkeiten oder „Renovierungsbedarf“ im Alltagseinsatz ehrlich kommuniziert. Projektkritiker fokussieren sich „dankbar“ auf diese Schwachstellen, um Transformationsprojekte offen anzugreifen oder verdeckt zu boykottieren.

Anregungen auch zu Best-Practice-HRM werden nicht selten vom Topmanagement forciert. Dieses ist begeistert von einem neuen HRM-Konzept / -Werkzeug, das öffentlichkeitswirksam mit Marketingunterstützung vermeintlich „alles zum Besseren“ wendet. Wer möchte da nicht zu den „First Movers“ gehören, und wer wollte solche Projekte, ohne als Kleingeist zu gelten, tatsächlich offen ablehnen?

Die vorstehenden Punkte machen deutlich, dass das Transformationshandeln von HRM auch durch externe Einflüsse bedingt ist. Wenn das HRM aus eigenem Antrieb eine Best-Practice-Transformation im eigenen Unternehmen umsetzen möchte, sollten die erreichbaren Vorteile für die betriebliche Praxis die Betroffenen auch überzeugen.

Anderenfalls ist mit nur verhaltener Mitwirkungsbereitschaft zu rechnen, bedeutet doch jeder Transformationsprozess zusätzliche Belastung zum Alltagsgeschäft mit ungewissem Ausgang.

### Transformationspartner in Voll- oder Teilzeit?

Es ist sinnvoll, wenn HRM-Transformationsverantwortliche temporär oder dauerhaft in Vollzeit und damit weitgehend ablenkungsfrei tätig werden können. In Großunternehmen lässt sich dies aufgrund vorhandener zentraler HRM-(Konzept-)Ressourcen ohne regelmäßige operative Einbindung umsetzen. Der Mittelstand oder kleinere Organisationen haben diese „Ressourcen-Puffer“ kaum zur Verfügung. Transformationsprojekte können häufig nur in Personalunion bei gleichzeitiger Beibehaltung anderer Aufgaben durchgeführt werden.

Als Normalfall gilt die gleichzeitige Wahrnehmung des operativen Personalgeschäfts als Servicepartner der Führungskräfte und ergänzend dazu eine Transformationsverantwortung durch dieselbe HRM-Person. Allerdings ist dies nicht nur mit (nicht vorhandener?) zusätzlicher Arbeitszeit verbunden, sondern durch die doppelte Aufgabenübernahme auch ein „systembedingt“ konfliktanfälliges Unterfangen. Begrenzte Ressourcenverfügbarkeit und unabdingbare Prioritätensetzung in Verbindung mit dem Anspruch loyalen Verhaltens den operativen Führungskräften gegenüber sind für das HRM praktisch immer zielkonfliktär mit hohem Risiko für einen geordneten Transformationsprozess.

Wenn Führungskräfte und Personalmanagement gleichermaßen positiv zu Veränderungen eingestellt sind, erhöht das die Erfolgswahrscheinlichkeit von entsprechenden Projekten.

### Servicepartner und Transformationsbegleiter

Die Ausgangslage erscheint klar: Die sich abzeichnende Vielfalt der Alltags- und Transformationsaufgaben lässt sich qualitätsgeleitet und verantwortungsbewusst vom HRM nur durch erhöhten Ressourceneinsatz oder radikale Projektpriorisierung bei gleichzeitigem Abschied von vielleicht lieb gewonnenen Projektideen realisieren. Diese Einsicht wird nicht allen Entscheidungsträgern gefallen und beinhaltet deutliche Konfliktpotenziale. HRM- und Transformationsverantwortliche sollten sich darauf frühzeitig einstellen und die eigene Rolle klären, um wachsender Unzufriedenheit und Erschöpfung im „täglichen Hamsterrad“ zu entkommen. Die eigene Persönlichkeitsstruktur, angestrebte Karriereziele und bevorzugte Arbeitsinhalte der HRM-Handelnden sollten mit Selbstreflexion zur Entscheidung über eine sinnvolle und machbare Zukunftsperspektive beitragen.

Eine bewusste Entscheidung im Alltagsgeschäft für ein grundsätzliches „Weiter so, wie bisher“ mit zielgerichteter Weiterentwicklung in konsensfähigen kleinen Schritten kann auch für das HRM sinnvoll sein. Vorhandene unabänderliche Rahmenbedingungen sowie weitgehend fremdbestimmte Ziele und Aufgaben machen eine derartige Einstellung nachvollziehbar und verständlich. Dies ist nicht gleichbedeutend mit einer starrsinnigen Beharrung auf einem Status quo. Vielmehr beinhaltet dies eine bedarfsgerechte Modifikation bereits bestehender Konzepte ebenso wie behutsame Transformationsbegleitung. Aber auch

diese eher bewahrende Option erfordert ein deutliches Maß an Abgrenzung zu neuen (Projekt-)Aufgaben. Die Sicherstellung von qualitätsgeleitetem Arbeiten, die Einhaltung eigener Leistungsgrenzen und die Förderung von Resilienz der handelnden HRM-Personen dürfen dabei nicht aus den Augen verloren werden.

Für den Unternehmensalltag zeigt diese Option bemerkenswerte Vorteile. HRM sieht sich schwerpunktmäßig als Dienstleister und verlässlicher Partner in allen Fragen der Personalarbeit (Fröhlich 2020b). Es legt großen Wert auf eine vertrauensvolle Zusammenarbeit mit den Führungskräften der Organisationseinheiten. Dies bedeutet auch, eine Schutzfunktion für die Betreuungsbereiche zu übernehmen. Neue Aufgaben und (Transformations-)Projekte sind auf ihre Sinnhaftigkeit und Wertschöpfung hin kritisch zu hinterfragen. Dies kann auch eine Ablehnung beinhalten, sofern diese plausibel zu begründen ist. Die Funktionalität des Tagesgeschäfts in Absprache mit den operativen Führungskräften steht bei dieser Option im Vordergrund.

### Führungskräfte und HRM: Eine ungeklärte Beziehung?

Transformationsprozesse erfordern Aufmerksamkeit und stören dadurch potenziell den Arbeitsalltag von Führungskräften und Arbeitsteams. Im Arbeitsalltag gelebte vertrauensvolle Zusammenarbeit und konstruktives Miteinander von Führungskräften und zugehörigem HRM erfährt in Transformationsprozessen nicht selten einen Belastungstest. Im Konfliktzentrum steht

meist die (unbeantwortete) Frage, wer welche Priorität festlegt, wenn es im Alltagsgeschäft und Transformationsprozess zu Überschneidungen oder Engpässen kommt.

Die Einstellungen zur Transformation könnten manchmal unterschiedlicher kaum sein. Sofern Führungskräfte und HRM anlassbezogen, gleichermaßen transformationsfreundlich gestimmt sind, ist dies für einen Transformationserfolg sicherlich eine gute Voraussetzung. Wenn Führungskräfte und HRM allerdings unterschiedliche Auffassungen, zum Beispiel im Hinblick auf Wertigkeit oder Sinnhaftigkeit eines Transformationsprojekts haben, ist es notwendig, Konflikte frühzeitig zu erkennen und zu befrieden.

Nicht selten steht hier eine „Loyalitätsprüfung“ im Mittelpunkt: HRM muss sich mit der Frage auseinandersetzen, wie Loyalitätsanforderungen der Führungskräfte an das HRM im Konfliktfall zwischen Alltagsgeschäft und Transformationsprozess zu begegnen ist. Erschwerend kommt hinzu, dass die Beantwortung dieser Frage auch eine Rückwirkung auf das HRM-Alltagsgeschäft wahrscheinlich werden lässt. Transformationsprozesse zu unterstützen und die (zu betreuenden) Führungskräfte und Arbeitsgruppen möglichst wenig zu beeinträchtigen, erfordert eine besondere Konfliktmanagement- und Moderationskompetenz des HRM. Die zusätzliche Übernahme einer Transformationsverantwortung bei gleichzeitiger Beibehaltung einer operativen Personalbetreuungsaufgabe ist keine zu bevorzugende Option. Insofern spricht vieles dafür, dass sich HRM-Transformationsverantwortliche, wenn irgend möglich,

Temporäre Kooperationen sind anfällig für Komplikationen, weil es oft keine klaren Führungsstrukturen gibt.

Das HRM-Konzept von Dave Ulrich gilt nach wie vor als Goldstandard moderner Personalarbeit. In der praktischen Umsetzung haben sich aber einige Schwachpunkte gezeigt.

ausschließlich auf ihre Transformationsverantwortung (befristet) konzentrieren sollten.

Analysen von Selbst- und Fremdbild können für direkte Kooperationspartner von Nutzen sein, wenn offene Diskussionen zu erkennbaren Diskrepanzen stattfinden, Missverständnisse ausgeräumt werden und unterschiedliche Einschätzungen auf den Prüfstand kommen. Für den Kooperationsalltag können Verbesserungen gefunden und das Vertrauensverhältnis gestärkt werden. Nicht reflektierte Diskrepanzen sind potenzielle Konfliktfelder und können den Kooperationserfolg beeinträchtigen. Transformationsprozesse sowie andere projektbezogene und temporäre Kooperationen sind durch ihre weniger stark ausgeprägten (Führungs-)Strukturen besonders anfällig für „Prozesskomplikationen“ durch unterschiedliche persönliche Einschätzungen.

Studien zur Erfassung des HRM-Selbst- und Fremdbilds zeigen, dass das HRM-Selbstbild in wesentlichen Untersuchungsfeldern deutlich besser ausfällt als das Fremdbild, das von Mitarbeitenden außerhalb des HRM erhoben wird (Mittorp 2021). Wenn der eigene Arbeitsbereich und die entsprechenden Kooperationspartner auch konkret einbezogen werden, können offene Diskussionen zu diesen Studien hilfreich sein. Es kann sich ein besseres gegenseitiges Verständnis entwickeln, das auch für zukünftiges Kooperationsverhalten förderlich ist. Transformations-Leader sollten diese Reflexionsmöglichkeiten regelmäßig nutzen, um Vertrauen aufzubauen, Unstimmigkeiten zu begegnen und die Chancen für einen Projekterfolg zu verbessern.

### Wie sich HR selbst transformiert

Die aufgezeigten Schwachstellen im Hinblick auf immer stärkere Unzufriedenheit mit der erlebten Führung und ständig steigende Krankheitszeiten sind empirisch belegt. Die Ursachen sind vielfältig, sicherlich spielen verstärkter Leistungsdruck und veränderte Mitarbeitererwartungen eine Rolle. Aber auch Führungskräfte und das HRM haben ihren Teil aufgrund mangelnder Einflussnahme zu dieser unbefriedigenden Situation beigetragen. Das HRM ist zweifelsfrei in einer Mitverantwortung und kann kaum mit gutem Gewissen und ohne Gegensteuerung auf eine sich selbst verbessernde Zukunft dieser Probleme hoffen (Fröhlich 2023; Stein 2020).

Das HRM-Konzept von Dave Ulrich (Ulrich 1997) mit seinen vier Schwerpunkten Strategy Partner, Change Agent, Employee Champion und Administration Expert gilt nach wie vor als der Goldstandard moderner Personalarbeit. Die grundsätzliche Sinnhaftigkeit dieses Modells ist unbestritten, marginal unterschiedliche Interpretationen und modifizierte Begrifflichkeiten haben daran nichts geändert. Die praktische Umsetzung dieses Konzepts hat allerdings nicht zur Beseitigung der Schwachstellen geführt. Ulrich weist dem HRM explizit die Rolle eines Change Agent zu. Insofern wird die Rolle des HRM als Transformations-Leader durch diesen konzeptionellen Rahmen gefördert und gefordert.

Allem Anschein nach haben bisherige Bemühungen, zum Beispiel beträchtliche Investitionen in Leadership-Development-,

Personalentwicklungs- und Gesundheitsprogramme, kaum spürbar zur Verbesserung der Grundproblematik beigetragen. Es stellt sich für das HRM die Frage, inwieweit grundsätzliche Veränderungen der HRM-Aufgaben und -Strukturen zielführend sein könnten und anzustreben wären (Hünninghaus 2022).

Die oben genannten wesentlichen HRM-Funktionen sind mit unterschiedlicher Ausprägung für einen reibungslosen und zukunftsorientierten Arbeitsprozess im Zusammenspiel mit den Führungskräften unverzichtbar (Fröhlich 2022). Zweifelsohne haben sich die zur Verfügung stehenden HRM-Werkzeuge weiterentwickelt (u.a. KI, People Analytics, Chatbots). Die inhaltlichen HRM-Schwerpunkte sind jedoch im Grundsatz gleichgeblieben und haben sich nur temporär und marginal verändert als Reaktion auf aktuelle Trends (u.a. War for Talents, Diversity-Fokus, Demografiefalle, People and Culture, Führungskräfte durch Mitarbeitende auswählen). Es erstaunt, dass sich trotz anhaltender Schwachstellenkritik nicht einmal im theoretischen Diskurs inhaltliche (ist die „People Company“ ein neues Konzept?) oder organisatorische „Gamechanger“ finden lassen, geschweige denn im erprobten Praxiseinsatz (Kaehler 2019; Mittorp 2021; Reif 2020).

### Verantwortung der Führungskräfte

Bleibt nur noch, über eine weitgehend tabuisierte Strukturoption nachzudenken, die möglicherweise dem HRM die Zornesröte ins Gesicht treibt und Führungskräfte zu Jubelstürmen hinreißen lässt? Unkonventionell und pragmatisch gedacht sollten die

Ein Commitment zu den Transformationsparametern „Zielsetzung“, „Verantwortlichkeit mit Entscheidungsbefugnis“, „Ressourcenverfügbarkeit“ und „Zeitplan“ ist unabdingbar, um den Wandel anzustoßen.

Personalbetreuenden direkt bei den Führungskräften und auch unter deren Führungsverantwortung angesiedelt werden. Eine derartige Konstellation könnte dazu beitragen, die bisherigen Schwachstellen zu befrieden, weil eine umfassende Verantwortlichkeit der zugeordneten Mitarbeitenden bei den Führungskräften gebündelt ist.

Einer „Verantwortungsdiffusion“ je nach subjektivem Wunschbild hin zu den Führungskräften oder zum HRM könnte damit wirkungsvoll begegnet werden. Die bei den Führungskräften neu gebündelte Personalverantwortlichkeit für das Alltagsgeschäft könnte bei diesen ein Umdenken mit verändertem Verhalten bewirken. Wer die Alleinverantwortung trägt, dem fällt es nicht so leicht, anderen (HRM) im Missergebnisfall die Schuld zuzuschreiben. Diese veränderte organisatorische Zuordnung könnte auch dazu führen, dass das HRM seine Konzepte und Instrumente zukünftig noch stärker auf dezentrale Erfordernisse ausrichtet. Ein Grund ist, dass Führungskräfte und zugeordnete Personalbetreuende „an einem Strang ziehen“ im Hinblick auf stärker bedarfsgerechte und praxisorientierte Unterstützung durch HRM.

### Fazit und Ausblick

HRM kann Transformationsprozesse im Allgemeinen und auch für die Personalarbeit im Speziellen positiv beeinflussen. Die Gestaltungsmöglichkeiten von HRM können in Abhängigkeit von Projektstruktur und Rahmenbedingungen unterschiedlich stark ausgeprägt sein. Begrenzte Ressourcen sowie inhaltliche und personelle Konflikte

potenziale erschweren oftmals eine zielgerichtete Prozessgestaltung und gefährden den Projekterfolg. Ein Commitment zu den Transformationsparametern „Zielsetzung“, „Verantwortlichkeit mit Entscheidungsbefugnis“, „Ressourcenverfügbarkeit“ und „Zeitplan“ ist eine unabdingbare Voraussetzung für einen gelingenden Transformationsprozess. Da nahezu jeder Transformationsprozess auch die Mitarbeitenden betrifft, gehören die Rolle und das Selbstverständnis des HRM immer wieder auf den Prüfstand mit dem Ziel, Unternehmens- und Mitarbeiternutzen zu steigern.

Die Beteiligung und die Rolle von HRM in Transformationsprozessen bedürfen einer gründlichen Vorbereitung und Abwägung im Hinblick auf „Müssen, Sollen, Können und Dürfen“ der handelnden Personen und in Bezug auf die einzelnen Transformationsschritte. Insbesondere die Leitung von Transformationsprojekten erfordert ausgeprägte Moderations- und Improvisationsfähigkeiten. Konstruktives Miteinander und gegenseitiges Vertrauen der handelnden Personen erscheinen in besonderem Maße erfolgskritisch. Transformations-Leader sollten überzeugungs- und kommunikationsstark, konfliktfähig, empathisch und resilient sein. HRM-Personal bringt diese persönlichen Voraussetzungen oftmals mit. Wenn selbstkritische Analysen dies bestätigen, sind Transformationsprojekte für Mitarbeitende des HRM eine reizvolle Herausforderung. „Trotzdem“ sollten wir realistisch sein: Es bleibt auch für das HRM kompliziert in einer unruhigen Welt, die von Unsicherheit und Risiko bis auf Weiteres geprägt sein wird.

### Literatur

- Becker, M. (2020):** 30 Jahre Personalarbeit: Was wurde erreicht? Was bleibt zu tun?, in: Schwuchow, K. / Gutmann, J. (Hg.): HR-Trends 2021, Freiburg, 18-27
- Fröhlich, W. (2023):** Keine Zeit für Zukunft?, Personalmanagement am Scheideweg, in: HR-Performance, 2, 38-40
- Fröhlich, W. (2022):** Dezentral führen, nachhaltig agieren, in: Personalführung, 6, 12-18
- Fröhlich, W. (2021):** New Work Leadership – Erfolgreich führen in komplex unsicheren Zeiten, in: Schwuchow, K. / Gutmann, J. (Hg.): HR-Trends 2022, Freiburg, 147-156
- Fröhlich, W. (2020a):** Permanente Führungskrise und Führungsversagen. Wege aus der Sackgasse, in: Personalführung, 6, 52-58
- Fröhlich, W. (2020b):** Leadership versus Human Resource Management (HRM)?, in: HR-Performance, 1, 72-73
- Haas, O. / North, K. / Pakleppa, C.-B. (2022):** Transformation. Tiefgreifende Veränderungen verstehen, ermöglichen, gestalten, München
- Hünninghaus, A. (2022):** Braucht es noch HR Business Partner?, in: Human Resources Manager, 1, 48-51
- Kaehler, B. (2019):** Runter von der Wolke, in: Harvard Business manager, 11
- King, V. / Gerisch, B. / Rosa, H. (Hg.) (2021):** Lost in Perfection. Zur Optimierung von Gesellschaft und Psyche, Berlin
- Kühl, S. (2023):** Schattenorganisation. Agiles Management und ungewollte Bürokratisierung, Frankfurt/M. / New York
- Mittorp, K. D. (2021):** HR in der Falle, Hamburg
- Reckwitz, A. (2020):** Das Ende der Illusionen, 6. Aufl., Berlin
- Reif, M. K. (2020):** Wir sollten den HR-Business-Partner dringend reparieren; [www.reif.org/blog/hr-business-partner-dringend-reparieren/](http://www.reif.org/blog/hr-business-partner-dringend-reparieren/)
- Sommer, B. / Welzer, H. (2014):** Transformationsdesign. Wege in eine zukunftsfähige Moderne, München
- Stein, V. (2020):** 30 Jahre HR-Transformation – Zeit für (neue) Haltung!, in: Schwuchow, K. / Gutmann, J. (Hg.): HR-Trends 2021, Freiburg, 28-37
- Ulrich, D. (1997):** Human Resources Champions, Harvard

# „Silicon Saxony ist ein superinnovatives Ökosystem“

## Infineon-CHRO Markus Fink zum Standort Dresden und zur Bedeutung einer Unternehmenskultur, in der Rechtsextremismus keinen Platz hat

Der Chiphersteller Infineon will zur grünen und digitalen Transformation beitragen. Er wirbt für Diversität, Internationalität und Offenheit. Markus Fink, Executive Vice President und CHRO, zeigt mit einem neu justierten HR Operating Model, dass die HR-Funktion Prozessharmonisierung, Vereinfachung, Effizienz und Digitalisierung kann – ebenso Kulturgestaltung, allerdings sei dies nicht ein originäres HR-Thema, sondern bei Infineon Sache des CEO und die Angelegenheit aller Funktionen.



**Herr Fink, viele Bürgerinnen und Bürger schauen gespannt auf die anstehenden Wahlen, unter anderem die Landtagswahl in Sachsen. Inwieweit berühren diese und die Debatten über die Zukunft unserer Demokratie Ihre jüngste Standortentscheidung zugunsten von Dresden?**

**Markus Fink** Infineon beziehungsweise vormals Siemens ist seit mehr als zwei Jahrzehnten in Dresden ansässig. Es geht also nicht um ein neues Werk, sondern um eine bedeutende Erweiterung des bestehenden Standorts. Warum haben wir uns für Dresden entschieden? „Silicon Saxony“ ist einfach ein superinnovatives Ökosystem, und zugleich ist Dresden das Herz der „Halbleiterei“ in Europa. Wir haben dort, angefangen von der Forschung bis hin zu den verschiedenen Halbleiter-Playern, eine unglaublich gute Infrastruktur. Das hat uns die Entscheidung für die Erweiterung sehr leicht gemacht.

**Und wie blicken Sie auf die Landtagswahl in Sachsen?**

**Fink** Wir stehen als Infineon ganz klar für Offenheit und Toleranz, wir stehen für Diversität und für Internationalität. Wir haben bereits jetzt über 50 unterschiedliche Nationalitäten unter unseren 3300 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern am Standort Dresden, und wir zeigen hier jeden Tag, dass wir in diesem internationalen Kontext erfolgreich zusammenarbeiten. Ohne Zweifel machen uns Tendenzen einer gesellschaftlichen Spaltung bei dem Thema Internationalität Sorgen, aber wir ziehen uns da nicht zurück und beziehen als Unternehmen klar Haltung. Wir haben gemeinsam mit den Infineon-Betriebsräten in Deutschland und Österreich die „Regensburger Erklärung“ abgegeben, in der wir die Grundsätze eines freiheitlichen und friedlichen Miteinanders festhalten und uns klar gegen Rechtsextremismus positionieren. Die Erklärung haben wir auch intern kommuniziert und zeigen damit der Belegschaft, dass wir fest hinter ihr stehen.

**Was heißt das konkret? Was folgt personalpolitisch aus der Erklärung?**

**Fink** In erster Linie geht es natürlich darum, intern und extern Haltung zu zeigen und damit ganz klar unsere Werte zu den Themen Diversität, Toleranz, Offenheit zu kommunizieren. Wir wollen aber nicht nur reden, wir wollen auch handeln. Wir haben uns frühzeitig mit unseren verschiedenen HR-Standortleiter\*innen und weiteren Infineon-Kolleg\*innen zusammengesetzt und diskutiert, welche Maßnahmen wir umsetzen können. Wir bieten beispielsweise mehrere Trainingsformate für Führungskräfte an, um ihnen Handlungssicherheit und Orientierung im Umgang mit Rechtsruck und Populismus zu geben. Für unsere Azubis bieten wir Trainings zum Thema „Wie erkenne ich Fake News?“ an. Und bei den jährlichen globalen „Diversity Days“ wird das Thema Diversität vielseitig in globalen, aber auch lokalen Aktivitäten aufgegriffen. Uns ist wichtig: Wir müssen hier klar Stellung beziehen und für das Thema sensibilisieren.

**Muster für Neueinstellungen überdenken**

**Bereits in der DDR wurde in Dresden Mikroelektronik hergestellt. Aufgrund seiner Forschungs- und Entwicklungseinrichtungen sowie der Digitalisierungsaktivitäten ist der Standort sehr attraktiv. Auf der anderen Seite konkurrieren Sie hier mit anderen Ihrer Branche, allen voran mit TSMC oder auch mit Bosch und Globalfoundries. Wie geht der „Race for Talent“ in der Region für Infineon aus?**

**Fink** Mit der wachsenden Strahlkraft von Silicon Saxony erhöht sich die Attraktivität des Standorts insgesamt, auch für internationale Fachkräfte. Das kommt allen zugute. Wir behaupten uns heute in diesem Umfeld schon recht gut. Woran liegt das? Ich glaube, nicht nur Dresden, sondern auch wir als Unternehmen haben

einen guten Namen. Und was den Purpose angeht: Wir sind Teil der Basisindustrie für die grüne und digitale Transformation. Haben wir heute Probleme damit, offene Stellen zu besetzen? Nein! Aber: Wir müssen uns heute auf zukünftige Bedarfe vorbereiten. Die Frage, warum jemand zu Infineon kommen sollte, was also unsere Employer Value Proposition ausmacht, haben wir vor etwa eineinhalb Jahren sehr kritisch hinterfragt. Das haben wir nicht speziell für Dresden gemacht, sondern allgemein und global für Infineon, um vor der Welle zu bleiben.

Was konkret den „Race for Talents“ angeht, haben wir auch unser Einstellungsmuster geändert. Wir suchen nicht mehr die oder den fertigen Experten im Sinne von möglichst vielen Jahren Berufserfahrungen im Halbleiterbereich und einem passgenauen Profil. Wir müssen den Anteil potenzieller Kandidatinnen und Kandidaten ausweiten, im Bereich der Hochschulabsolventen, aber gerade auch im Produktionsumfeld. Daher bilden wir unseren Nachwuchs inzwischen verstärkt selbst aus. Aktuell haben wir 500 Auszubildende in Deutschland, und wir wollen weiter wachsen. Eine gute Grundausbildung zu erhalten und sich dann weiter in der Organisation entwickeln zu können, ist für uns ein zielführender Karriereweg.

**Auch in Dresden?**

**Fink** Unsere Ausbildungszahlen in Dresden sind deutlich gestiegen. Ganz wichtig ist es, sicherzustellen, dass mehr Schülerinnen und Schüler sich für MINT-Berufe interessieren. Wir müssen jungen Talenten zeigen, was es bedeutet, in der Halbleiterwelt tätig zu sein. Junge Leute können sich oft kein gutes Bild machen von unseren Jobs und assoziieren diese nicht mit innovativen Produkten und Zukunftstechnologien, mit denen wir zentralen gesellschaftlichen Herausforderungen wie dem Klimawandel begegnen. Und zukünftig werden wir in Dresden auch mehr Zuwanderung brauchen.



Markus Fink ist seit April 2020 Executive Vice President und CHRO der Infineon Technologies AG. Er arbeitet seit 25 Jahren bei Infineon, wo er seine Karriere als HR-Manager begann und später Rollen als Director HR Vendor Management und HR Information Technology, als Senior Director HR Business Partner for Operations sowie Vice President HR Business Partners & Services innehatte. In seiner Funktion als Vice President Human Resources der Region Asia Pacific sammelte Fink Auslands- und interkulturelle Erfahrungen.

Darauf müssen wir uns rechtzeitig vorbereiten, etwa im Hinblick auf die Integration der Familien internationaler Fachkräfte. Solche Fragen müssen wir jetzt im Ökosystem Silicon Saxony stellen und den Vorteil nutzen, gemeinsam mit anderen Unternehmen hier das Beschäftigungspotenzial zu erweitern.

### Regionale Mobilität und Schichtarbeit

**Die Allianz der Chancen bietet Unternehmen die Möglichkeit, ihr Beschäftigungspotenzial zu erweitern und Menschen aus Transformationsbranchen unmittelbar wieder in Arbeit zu bringen. Welche Erfahrungen machen Sie diesbezüglich?**

**Fink** Ein Hauptmotiv, der Allianz der Chancen beizutreten, war für mich der Gedanke: Wenn eines der teilnehmenden Unternehmen Personal abbaut und ein anderes Unternehmen offene Stellen zu besetzen hat, dann können Synergien geschaffen werden. So stellen wir gemeinsam sicher, das vorhandene Beschäftigungspotenzial optimal zu nutzen. Wir haben beispielsweise im Jobportal eines anderen Unternehmens unsere offenen Stellen sichtbar gemacht, aber ein Thema bleibt die regionale Mobilität. Jemanden davon zu überzeugen, mehrere Hundert Kilometer weiter weg zu ziehen, ist schwierig. Das muss man einfach so sagen. Ich teile aber den grundsätzlichen Ansatz, dass wir als Wirtschaft gemeinsam Transformationsprozesse gestalten.

**In Dresden hat im Januar 2024 der Ausländeranteil unter den Arbeitslosen 31 Prozent betragen, der über 50-Jährigen deutlich mehr als 50 Prozent. Infineon gilt mit einem Anteil von 18,6 Prozent der über 50 Jahre alten Beschäftigten als junges Unternehmen. Zählen ältere Menschen für Sie mit zum Beschäftigungspotenzial?**

**Fink** Fakt ist, dass bei Infineon in Dresden heute schon 30 Prozent der Mitarbeitenden 50 Jahre oder älter sind. Wir stellen auch ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ein. Das Bild bei unseren „Welcome Days“ für neue Mitarbeitende ist sehr gemischt. Aber es gibt auch eine Besonderheit: Das ist die Schichtarbeit. Es braucht bei uns in vielen Berufsfeldern die Bereitschaft, in Schicht arbeiten zu wollen, und die gesundheitliche Eignung, es zu können. Das alles ist nicht immer ganz trivial. Wir haben früher relativ wenige Absolventinnen und Absolventen eingestellt, tun da jetzt aber deutlich mehr. Und wir machen heute deutlich mehr beim Thema Ausbildung.

**Sie haben betont, dass Sie in Dresden ein bestehendes Werk mit heute etwa 3300 Beschäftigten ausbauen. Können Sie uns einen Einblick geben, wie sich in der Halbleiterproduktion, die einmal als personalintensiv galt, Arbeit verändert hat?**

**Fink** Die Fabriken in der gesamten Halbleitertechnik werden immer intelligenter, die Produktion immer automatisierter. Einhergehend mit dieser Technologisierung verändern sich auch die Berufe. Es gibt weni-

ger klassische Routinearbeiten, die Produktion erfordert mehr digitale Prozessüberwachung, wobei automatisierte Entscheidungshilfen unterstützen. Gleichwohl sind mehr analytische Fähigkeiten gefordert, um Entscheidungen treffen zu können, etwa ob eine Maschine gewartet werden muss. Unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter müssen sich also weiterqualifizieren. Dieser Mindset wurde uns bei Infineon geradezu in die Wiege gelegt. Veränderung war bei uns einfach schon immer. Gehen mit zunehmender Technologisierung Arbeitsplätze verloren? Wir haben im Laufe der vergangenen Jahre immer mehr Arbeitsplätze geschaffen, weil wir als weltweiter Marktführer in unserem Segment auf Innovation gesetzt und den Umsatz gesteigert haben. Automatisierung heißt ja nicht, dass keine Menschen mehr gebraucht werden. Aber ich brauche sie mit anderen Kompetenzen und Qualifikationen. Für uns in HR stellt sich die Frage, wie wir unsere Kolleginnen und Kollegen weiterbilden. Und wie wir sicherstellen, dass sie dafür bereit sind. Das ist unsere Aufgabe gemeinsam mit der Produktion. Der Mindset des lebenslangen Lernens ist bei uns keine Phrase, sondern gelebte Praxis.

### Digitalisierte HR-Arbeit

**Sie haben bei Infineon mit dem Roll-out von LinkedIn Learning auch in der Produktion digitale Lernmöglichkeiten geschaffen. Ein Schwerpunkt Ihrer Personalarbeit ist, die Automatisierung, Standardisierung und Digitalisierung der Funktion voranzubringen. Was waren hier wichtige Projekte?**

**Fink** Wir haben es bereits in der Vergangenheit geschafft, alle unsere HR-Daten zentral zu halten. Das klingt zunächst trivial, aber Datenexpert\*innen wissen, dass es das keinesfalls ist. Wir haben also eine zentrale HR-Datenstruktur, die uns als Basis für die weitere Harmonisierung, Digitalisierung und Automatisierung von

HR-Services dient. In einem zweiten Schritt haben wir globale Kernprozesse, etwa das Performance Management, standardisiert und digitalisiert. Und jetzt haben wir mit unserem One-Stop-Shop „MyHR“ noch eins draufgelegt, indem wir alle HR-Services für unsere Kundinnen und Kunden auf einer einzigen Plattform vereinen. Man muss sich das so vorstellen: Ich gehe auf die Plattform und gebe ein Stichwort zu einer bestimmten Frage ein. Dann werde ich entweder direkt zum richtigen Tool geführt, kann über MyHR einen Prozess starten oder einen Wissensartikel zum Thema lesen.

Und jetzt wollen wir unsere HR-Services weiter optimieren und digitalisieren. Dazu ist es notwendig, unsere Prozesse genau unter die Lupe zu nehmen. Und das ist für mich derzeit unser Hauptthema, denn für eine erfolgreiche Digitalisierung sind harmonisierte und durchdachte Prozesse grundlegend. Also nehmen wir im Moment wirklich jeden Prozess in die Hand und schauen: Können wir ihn global harmonisieren? Spricht aus rechtlicher Sicht etwas dagegen? Sie sehen: Das ist ein großer Aufwand, aber es ist nun mal der notwendige Schritt hin zu einer harmonisierten, digitalisierten HR-Arbeit. Wir wollen sicherstellen, dass uns rein transaktionale Themen nicht von der strategischen Arbeit abhalten. Wir wollen als HR wertschöpfend und beratend unterwegs sein. Das ist die große Reise, auf der wir uns befinden.

**Sie verstehen Ihre HR-Aufgabe dezidiert als Unterstützung profitablen Wachstums bei Infineon. Aus diesem Grund haben Sie sich vom Dave-Ulrich-Modell verabschiedet. Warum?**

**Fink** Ich weiß nicht, ob man sagen kann, dass wir uns gänzlich davon verabschiedet haben. Jedenfalls waren wir sehr klassisch im Sinne von Dave Ulrich aufgestellt. Wir sind aber in den letzten Jahren stark gewachsen und haben gemerkt, dass wir zum Teil nicht ausreichend skalieren können, Prozessharmonisierungen und Vereinfachungen

### Chips für Dekarbonisierung und Energiewende

Die Infineon Technologies AG ist ein weltweit agierender Hersteller von Halbleitern und halbleiterbasierten Lösungen mit Firmensitz in Neubiberg (Landkreis München). Der größte deutsche Halbleiterhersteller gehört zu den zehn größten Halbleiterunternehmen weltweit und gliedert sich in die Geschäftsbereiche Automotive, Green Industrial Power, Power & Sensor Systems sowie Connected Secure Systems. Das Unternehmen beschäftigt weltweit mehr als 59 000 Mitarbeitende, davon über 15 000 in Deutschland. Am Fertigungsstandort in Dresden investiert Infineon derzeit fünf Milliarden Euro in die Erweiterung des Werks und strebt eine Förderung von einer Milliarde Euro an, um die Halbleiterindustrie in Europa zu stärken. Infineon wird in Dresden modernste Leistungshalbleiter und Analog- / Mixed-Signal-Komponenten für besonders energieeffiziente und intelligente Energiesysteme herstellen. In Dresden sollen 1000 neue Arbeitsplätze entstehen. 2023 erwirtschaftete das Unternehmen einen Umsatz von 16,3 Milliarden Euro (2022: 14,2 Mrd.), etwas mehr als die Hälfte davon im Bereich Automotive.



nicht wirklich gut und schnell hinbekommen. Was wir getan haben Ende 2023, ist, uns viel stärker funktional aufzustellen, und zwar weltweit. Und wir haben Rollen geschärft.

In Ergänzung zu Dave Ulrich haben wir gesagt, dass es bei bestimmten HR-Funktionen eine weltweite End-to-End-Verantwortung geben muss, insbesondere beim Hiring, Learning und Leadership Development. Da haben wir gemerkt, dass es lokal immer wieder zu unterschiedlichen Interpretationen und Prozessen gekommen ist. Und nicht zuletzt haben wir die unterschiedlichen HR-Business-Partner-Rollen klarer zugeordnet und diese von transaktionalen Themen entlastet. Was dazu führt,

dass wir noch mal einen weiteren Schritt näher in Richtung Businessorientierung gegangen sind. Das Verständnis für die Strategie und deren Umsetzung an jedem Standort hat sich schon jetzt deutlich verbessert.

Natürlich haben wir immer noch transaktionale Themen bei den HR Business Partnern, aber da wollen wir raus und es schaffen, dass diese komplett automatisiert in den Service Centern ablaufen, zumindest aber mit einer starken Systemunterstützung. Unsere HR Business Partner sollen in den Bereichen Wert stiften durch Team- und Organisationsentwicklung und Coaching, etwa wenn es darum geht, Führungskräften Feedback zu geben. Wir sind also nicht

ganz weg von Dave Ulrich, wir haben ja immer noch HR Business Partner und auch Kompetenzzenter. Aber jetzt mit einer weitergehenden globalen Verantwortung und mit dem Fokus auf Digitalisierung.

### Kultur geht alle an

**Zur HR-Organisation von Infineon gehört auch die Arbeitsteilung zwischen Ihnen als CHRO und Jochen Hanebeck, der als CEO zugleich Arbeitsdirektor ist. Worin besteht Ihre Arbeitsteilung gerade in strategischen HR-Fragen?**

**Fink** Was wir machen, und das gilt nicht nur für HR, sondern für alle Zentralfunktionen, ist, gemeinsam einmal im Jahr auf unsere Geschäftsstrategie zu schauen und diese zu übersetzen. Was das für uns als HR-Organisation und für die People-Strategie heißt und welche Prioritäten wir daraus ableiten, stimmen wir gemeinsam mit dem CEO ab. Und dann sind wir im regelmäßigen Austausch zu diesen Prioritäten, wie wir da unterwegs sind. Aber ein Thema möchte ich ganz besonders hervorheben. Als Herr Hanebeck 2022 CEO wurde, hat er sich insbesondere das Thema Kulturentwicklung vorgenommen. Und zwar mit einem klaren Fokus darauf, ambitionierte Ziele zu setzen, Verantwortung zu übernehmen und Zuständigkeiten klar zu regeln – wie wir es mit der funktionalen Ausrichtung von HR ja dann auch gemacht haben – sowie Entscheidungen rechtzeitig zu treffen und konsequent umzusetzen. In seiner Rolle als Arbeitsdirektor ist Herr Hanebeck außerdem im vierteljährlich stattfindenden Wirtschaftsausschuss dabei. Und auch unsere jährliche Betriebsräteversammlung, bei der wir uns über Themen der Personalpolitik und der wirtschaftlichen Situation mit unseren Betriebsräten austauschen, machen wir gemeinsam.

**So mancher HR-Bereich beansprucht für sich, das Thema Kultur und deren Entwicklung „zu bespielen“...**

**Fink** Da bin ich anderer Meinung. Kultur ist das, was im Unternehmen gelebt wird. Das kann man nicht zu HR schieben und sagen, macht mal was. Als HR-Organisation unterstützen wir bei der Umsetzung der Kulturentwicklung und füllen das Thema mit Leben, etwa mit Role Modelling. Jochen Hanebeck ist hier im Lead, und das finde ich auch richtig so, Kulturentwicklung betrifft alle Managementfunktionen. Das spiegelt auch die Art und Weise wider, wie wir es gemacht haben. Wir haben uns in einem sehr diversen Managementkreis zusammengesetzt und überlegt, was unsere Themen sind, wie wir unsere Kultur weiterentwickeln können.

**Sie tragen in HR viele interessante Zahlen zusammen und stellen sie zur Verfügung. Ist das ein Ergebnis Ihrer ISO-Zertifizierung „Human Capital Reporting“, die ja nicht viele Unternehmen durchführen?**

**Fink** Da stimme ich zu, so viele Dax-Unternehmen haben das noch nicht gemacht. Uns war immer wichtig, eine gewisse Transparenz sicherzustellen, um Dinge besprechbar zu machen. Transparenz zeigt dann natürlich auch, dass wir an der einen oder anderen Stelle noch nicht am Ziel sind, aber wir arbeiten daran. Nachteile sind mit dem Reporting jedenfalls nicht verbunden. Was jetzt dazu gekommen ist: Investoren und ESG. Das „S“ bekommt immer mehr Aufmerksamkeit. Mit unserem HR-Report konnten wir schon immer zeigen, dass wir sehr transparent sind. Die ISO-Zertifizierung war dann für uns ein logischer nächster Schritt. Wir haben gesagt, dann lassen wir nochmal jemand unabhängig drauf schauen, und gegenüber Investoren erwähnen wir, dass wir uns diesem Prozess stellen.

**Was interessiert die Investoren besonders?**

**Fink** Sehr stark das Thema Diversity, das muss man ganz klar sagen. Und auch Weiterbildung und Weiterentwicklung sind

Themenfelder, die bei Investoren von Interesse sind. Aber vor allem Gender Diversity. Sie sehen ja an unserem HR-Report, was wir da über alle Karrierepfade hinweg für Anstrengungen unternehmen. Aber ich sage auch: Passt auf, wenn Zahlen mit anderen Unternehmen verglichen werden. Sprechen wir über die gleiche Basis? Da hilft Transparenz weiter, und ich könnte mir vorstellen, dass es irgendwann mal mehr sind, die auf der gleichen Basis berichten werden.

### Personalleiter „klassisch“

**Beim Blick auf Ihren Lebenslauf fällt angesichts vieler Personalleiter mit Mehrfachfunktionen oder vergangener Tätigkeiten im Business fast schon auf, dass Sie ein „klassischer“ HRler sind...**

**Fink** Sie haben vollkommen recht. Aber diese HR-Welt hat für mich sehr verschiedene Facetten, angefangen von Outsourcing-Projekten bis hin zu IT-, Procurement- oder Vendor-Themen. Aber es geht letztlich auch um das gesamte Stakeholdermanagement und darum, insbesondere ein Gespür zu haben für die Arbeitnehmervertreter\*innen. Da tue ich mich recht leicht, dieses Orchester gut zu dirigieren. Ich fühle mich in dieser HR-Welt sehr gut aufgehoben, über Langeweile kann ich jedenfalls nicht klagen. Wir haben in HR beispielsweise die Mammutaufgabe vor uns, zu zeigen, was Digitalisierung heißt, wie Prozessharmonisierung, Vereinfachung und Effizienz gehen. Wir können zeigen, wie Kultur prägt und verändert werden kann. Aber das Wichtigste ist, nah mit unserer HR-Organisation am Geschäft zu sein und zu unterstützen, profitabel wachsen zu können – etwa durch die Integration neuer Unternehmen, wie es uns selbst in Coronazeiten gelungen ist.

**Vielen Dank für das Gespräch!**

Das Gespräch führten Ralf Steuer und Rainer Spies.