

PERS ONAL

FÜHRUNG

DAS FACHMAGAZIN FÜR
PERSONALVERANTWORTLICHE
AUSGABE 4.2018 / € 9,80
www.dgfp.de

„Wenn wir nach vorne
gehen, beziehen wir die
Mitarbeiter ein“

Tanja Friederichs, Vice President HR bei PULS,
über neue Arbeitswelten und Kulturveränderungen
durch die Digitalisierung

Zwischen Führung und Beteiligung

Themenschwerpunkt

Führen in offenen Organisationen



DGFP



each
BAR

Wir haben gerade die beeindruckenden Arbeitswelten in der Zentrale der PULS GmbH besichtigt. Sie haben sich intensiv mit deren Entwicklung befasst und den Standort hier in der Anmutung „Gallisches Dorf“ gestaltet. Wie kam es zu diesem Projekt?

TANJA FRIEDERICHS In München mussten wir aus unseren früheren Räumlichkeiten, wo wir uns über 30 Jahre lang wohlgefühlt haben, wegen Umbaumaßnahmen raus. Also haben wir uns gefragt: Was wäre für uns wichtig und welcher Standort würde denn infrage kommen? Wir haben uns mehrere Objekte in München angeschaut und anschließend die Mitarbeiter gefragt, was für sie wichtig wäre. Das Ergebnis: ein Standort, der schnell erreichbar ist, am liebsten wie bisher schon im Arabellapark. So sind wir hierhergekommen. Das Gebäude ist zwar von außen kein Highlight, aber es geht ja darum, was wir innen daraus machen. Die Mitarbeiter fanden es super, dass sie vom Büro aus nur zwei Minuten zur U-Bahn brauchen und nach wie vor in ihrem gewohnten Umfeld im Arabellapark sind.

Von außen ist das Haus im Münchener Nordosten ein unscheinbarer Zweckbau. Doch wer das Hauptquartier der PULS GmbH betritt, kommt ins Staunen. Die Mitarbeiter des Herstellers von Stromversorgungen bewegen sich in hochmodernen, liebevoll eingerichteten Arbeitswelten, die sie im Design-Thinking-Verfahren selbst gestaltet haben. Fragt man Tanja Friederichs, ob die Einbindung der Mitarbeiter von Anfang an nicht zu viel Aufwand gemacht hätte, antwortet sie sehr klar: „Nein. Nur so macht es Sinn.“

Im neu gegründeten Innovation Lab in Wien haben Sie ein weiteres innovatives Arbeitsweltenprojekt umgesetzt. Welche Idee steckt hinter der Entwicklung?

FRIEDERICHS Die zentrale Idee reflektiert das Thema der vernetzten Arbeitswelten, darum geht es ja vor allem in der Digitalisierung. Wir sprechen vom Übergang von einer manuellen zu einer automatisierten Fertigung hin zur digitalen Fabrik. Wir reden darüber, wie unsere Produkte für Kunden nutzbar sind, wie wir gewonnene Daten nutzen können und welche Geschäftsmodelle wir entwickeln. Für HR geht es darum, wie wir unsere Kultur und unsere Organisation für die Zukunft ausrichten und dies gemeinsam mit unseren Mitarbeitern gestalten – da sind wir schon bei dem zentralen Thema einer vernetzten Organisation. Wir haben es geschafft, eine analoge Arbeitswelt zu schaffen, die sich mit einer digitalen Umwelt verknüpft.

In Wien war es so, dass ein Wettbewerber sich entschieden hatte, seinen Standort zu schließen. Dadurch sind 80 Entwicklungsingenieure freigeworden – für uns eine unglaubliche Chance. 30 davon wollten wir gerne einstellen. Wir haben sie also nach München eingeladen, um zu zeigen, wie PULS ist, wie man hier in der Entwicklung arbeiten kann. Beim Hiring Day konnten die 30 Ingenieure unsere neue Arbeitsumgebung erst überhaupt nicht fassen und dachten, wir hätten das speziell für sie angemietet. Auf unsere Antwort „Nein, das ist wirklich so, und wenn ihr bei uns unterschreibt, dann machen wir in Wien das Gleiche, das heißt, ihr dürft eure Arbeitswelt dort selbst gestalten“, hatten wir schon nach wenigen Tagen 26 unterschriebene Arbeitsverträge, etwas später

schließlich alle 30. Für die Mitarbeiter stand dabei im Fokus, sich selbst zu verwirklichen. Gemeinsam mit ihnen haben wir innerhalb von sechs Monaten den Wiener Vierkanthof mit der PULS-Power-Schmiede entwickelt, ein komplettes Innovation Lab. Spannend sind auch die unterschiedlichen Ansätze an den Standorten. So sitzen in München unsere Entwickler

in Dreier- und Viererbüros zusammen, je ein Entwicklungsingenieur, ein Techniker und ein Layouter. Der offene Mittelbereich dient dem Austausch und im Büro wird in Ruhe gearbeitet. In Wien hingegen wollten die Entwicklungsingenieure gerne die Technik und das Office trennen, in einen technischen Bereich mit Werkstattcharakter – wie eine Art Google Garage – und einen separaten Officebereich. In München haben wir feste Arbeitsplätze für unsere Mitarbeiter, die selbst entscheiden, wann, wo und wie sie arbeiten möchten. In Österreich werden die Arbeitsplätze projektbezogen definiert. Welches Konzept besser

oder schlechter funktioniert, ist noch offen – jedenfalls sind wir auf die Ergebnisse gespannt.

Für die Entwicklung des Gallischen Dorfs sind Sie auch zum Manager des Jahres 2018 vorgeschlagen worden.

FRIEDERICHS Wenn man ein neues Office entwickelt, wird das oft von oben durch das Management gestaltet. Die Auszeichnung sehe ich als Preis nicht nur für mich, sondern für unsere Mitarbeiter insgesamt. Ich werde häufig gefragt: Macht das nicht zu viel Aufwand, die Mitarbeiter von Anfang an miteinzubeziehen?

Nein, ist meine Antwort. Nur so macht es Sinn. Am Ende sind wir vorgeschlagen worden für unseren Mut, etwas komplett Neues zu machen und diesen Weg gemeinsam mit den Mitarbeitern zu gehen.

Nachhaltigkeit spielt auch in der Architektur Ihrer Werke eine große Rolle. Sie sind dafür mehrfach prämiert worden.

FRIEDERICHS Wir sind ein inhabergeführtes Unternehmen und das Thema Nachhaltigkeit war uns schon immer wichtig. In Tschechien haben wir viel Wert darauf gelegt, dass das Gebäude die Gesundheit der Mitarbeiter unterstützt. Dazu wurden alle verwendeten Materialien nach den Gesichtspunkten der Unschädlichkeit ausgewählt und viel Tageslicht verwendet. Durch die Aufteilung in familiär überschaubare Größeneinheiten appellieren wir an das Verantwortungsbewusstsein der Mitarbeiter, und mit dem herausragenden Erscheinungsbild wollten wir erreichen, dass alle dort Tätigen stolz sind. Das ist uns in Tschechien gelungen, und für unseren Bau in China haben wir den LEED-Preis in Gold für eine besonders ökologische Bauweise bekommen. Die besondere Auszeichnung haben 2010 nur drei Unternehmen

in ganz China erhalten, das heißt, wir als Mittelständler sind besonders stolz.

PULS gehört zu den Vorreitern der Digitalisierung im Mittelstand. Wo stehen Sie, was bleibt noch zu tun?

FRIEDERICHS Wir sind mittendrin und es bleibt noch eine ganze Menge zu tun. Wir sind dabei, unsere Fertigung immer



TANJA FRIEDERICHS ist Vice President Human Resources bei der PULS GmbH. Sie verfügt über langjährige Human-Resources-Erfahrung als Personalleiterin, Personalberaterin und als Interimsmanagerin HR. Bei PULS ist sie für die weltweite Personalpolitik verantwortlich. Sie unterstützte maßgeblich beim Aufbau der Produktionsstandorte in Tschechien und China. Aktuell liegt der Fokus des Unternehmens in puncto Organisation und Kommunikation auf der Herausforderung, die Digitalisierung vorzubereiten. Mit der Einführung einer weltweiten „Social Collaboration Plattform“, der Gestaltung einer neuen Arbeitsumgebung in München, dem Aufbau eines Innovation Lab in Wien und der Förderung von vernetzten Arbeitsstrukturen wird bei PULS ein Start-up-Feeling etabliert. 2018 startete das Projekt, eine New-Work-Kultur im Produktionswerk in China zu etablieren und hierbei kulturelle Ansätze wie auch die Bedürfnisse einer Produktion zu berücksichtigen.

weiter zu automatisieren und zu digitalisieren. Gerade führen wir dort ein neues MES-System ein, mit dem man Prozesse digital abbilden und auswerten kann. In unserem Product Application Center arbeiten wir gemeinsam mit unseren Kunden im Design-Thinking-Verfahren neue Möglichkeiten für die Stromversorgung aus. Mit unserer SmartFab Box stellen wir unseren Kunden zum Beispiel ein innovatives Werkzeug zur Verfügung, um Lastprofile und Einsparungspotenziale herstellerneutral zu ermitteln.

KUNDENMEHRWERT IM MITTELPUNKT

Unser Produkt-Digitalisierungsansatz stellt den Kundenmehrwert und das Lösen seiner Herausforderungen mit neuen Technologien in den Mittelpunkt und nicht, wie üblich im Markt, das reine „Technologie-Trittbrettfahren“. Für diesen Ansatz und die in Kürze folgenden Produkte haben wir gerade den Frost & Sullivan Manufacturing Leadership Award 2018 gewonnen. Natürlich verändert die Digitalisierung auch unsere Kultur. Wir haben vor zwei Jahren eine Social-Collaboration-Plattform eingeführt, mit HR im Lead. Das hat unsere Kommunika-

tion weltweit deutlich verändert und das ist für mich, wie ursprünglich gesagt, ein Punkt, der auf eine vernetzte Arbeitswelt einzahlt. Wir haben also einiges erreicht, aber es bleibt auch noch genug zu tun.

Wo zum Beispiel?

FRIEDERICHS Wir haben im HR-Bereich eine digitale Personalakte, wir haben ein Social Collaboration Tool, und nun stellt

sich für uns die Frage: Ab wann führen wir ein komplettes internationales HR-System ein? Häufig ist bei unserer Größe ja ein Excel-Sheet immer noch sinnvoller als eine Riesensoftware. Das Thema analysieren wir gerade mit einem externen Berater, um aus der Entscheidung weitere Schritte abzuleiten. Unser Innovation Lab in Wien geht völlig neue Wege in der Zusammenarbeit. Keine Managertitel mehr, sondern Coaches, Projekt-Owner und Knowledge-Träger. Ein Steering Committee trifft die Entscheidungen. Hier nutzen wir die Chance einer agilen Arbeitsorganisation, wo ein innovativer CEO und unglaublich engagierte Mitarbeiter es leid sind, nur auf Titel und Funktion zu achten. New Work in China bedeutet nicht, dass wir beim Office aufhören, sondern wir integrieren auch unsere Mitarbeiter in der Produktion. Erste Idee ist hier eine Produktionsrallye mit Boxenstopps aufzubauen. Wie das aussehen wird? Ab Ende 2018 gibt es einen Blick „hinter die Kulissen“.

Wie verschieden funktioniert die HR-Arbeit in so unterschiedlichen Märkten wie Deutschland, China und Tschechien?

FRIEDERICHS Unser Werk in China befindet sich in Suzhou, etwa 100 Kilometer

von Shanghai entfernt, in einem Industriepark mit vielen anderen Elektronikfirmen. Wenn wir adäquates Personal brauchen, ist das in der Regel auch gut zu finden. Wir haben in China im Management- und Staff-Bereich eine Fluktuationsquote von etwa zwei Prozent, im Blue-Collar-Bereich um Chinese New Year herum auch mal von bis zu 20 Prozent, weshalb wir unsere Einstellungen bereits vorab erhöhen. Unser Werk in Tschechien liegt in Chomutov, am Erzgebirge. Dort müssen wir deutlich mehr tun, um Fachpersonal zu bekommen. Weil die Arbeitslosenquote in Tschechien stark sinkt, überlegen wir, Mitarbeiter aus weiter östlich gelegenen Ländern zu rekrutieren. In Tschechien steht uns ein großes Grundstück zur Verfügung, wo wir noch ein Innovationszentrum einrichten könnten, um unsere Arbeitgebermarke zu stärken. In Deutschland ist München natürlich ein superattraktiver Standort in zentraler Lage. Für unsere neue Arbeitswelt bekommen wir sehr gute Resonanz, vor allem bei der Direktansprache von Kandidaten. Gerade die jüngere Generation wünscht sich Freiheit, etwas zu gestalten und gleichzeitig eben doch auch Sicherheit. Wir entwickeln uns von einem klassisch konservativen Unternehmen der Elektrotechnik hin zu einem Unternehmen mit richtigem Start-up-Feeling.

Wie viel sind Sie selbst unterwegs zwischen China, Tschechien und München?

FRIEDERICHS Ich bin in der Regel zwei-, dreimal im Jahr in China und in Tschechien, je nach Bedarf. Meine Kollegin aus China ist gerade zu Besuch in München wegen des Starts vom neuen Officeprojekt in China. Ende letzten Jahres haben wir dort unseren zweiten Produktionsbau fertiggestellt und wollen das Thema New Work nun auch dorthin bringen. Das hat aufgrund der anderen Kultur dort eine sehr spannende Dimension: Die Familie steht sehr stark im Vordergrund, deshalb möchten wir den Mitarbeitern im Unternehmen Angebote machen, für die zu Hause keine Zeit bleibt. Ich bin unglaublich gespannt, was dort kommen wird.



Funktionalität und Design Die PULS GmbH ist führender Hersteller auf dem Gebiet der Industrie- und DIN-Schienen-Stromversorgungen. Das 1980 gegründete, inhabergeführte Unternehmen mit Hauptsitz in München ist mit eigenen Niederlassungen und Vertriebspartnern global vertreten und beschäftigt weltweit circa 1 200 Mitarbeiter. Die in Deutschland entwickelten Geräte werden in Europa und Asien produziert. Die Produktionsstandorte in Suzhou (China) und Chomutov (Tschechien) wurden für ihre zukunftsweisende Funktionalität und ihr attraktives Design mehrfach ausgezeichnet.

Sie sind auch als Dozentin tätig, in China und in Deutschland. Was können wir von China lernen?

FRIEDERICHS Es gibt eine unglaubliche Aufgeschlossenheit für Veränderung und keine Grenzen. In Europa sieht man immer zuerst die Probleme, dort die Chancen. Wenn man sagt, man möchte etwas Neues machen, schaut man in lauter begeisterte Gesichter. Unsere chinesischen

Kollegen sind schnell und wollen Leistung bringen. Vor anderthalb Wochen war ich in China auf unserer Annual Party, ein besonderes Erlebnis für mich. Anders als erwartet begann die Party bereits mittags um eins, in einem Hotel mit DJ und Musik. Im weiteren Programm haben Mitarbeiter gesungen, getanzt und gefilmt. Jeder war bereit, einen Beitrag zu leisten, weil PULS sein Unternehmen ist.

WENIGER ABGRENZUNG ZWISCHEN ARBEIT UND PRIVATEM

Die Abgrenzung zwischen Arbeit und Privatem ist dort nicht so ausgeprägt wie in Deutschland. Von dieser Einstellung könnten wir auch in Deutschland mehr haben – natürlich nicht, um Mitarbeiter auszunutzen, sondern um sie besser in Jobs einzusetzen, wo persönliche Interessen und Neigungen liegen, für mehr Spaß an der Arbeit.

PULS wächst sehr stark. Wie gelingt es, bei diesem Wachstum auch die Kultur einer Organisation zu bewahren?

FRIEDERICHS Unser Inhaber steht seit 35 Jahren für die gleichen Werte. Wir haben nicht ständig ein neues Management, das neue Werte und Rahmenbedingungen schafft. Wenn wir nach vorne gehen, beziehen wir die Mitarbeiter ein. Wir haben einen hohen Qualitätsanspruch, wollen fair mit unseren Partnern umgehen und menschlich sein. Das sind Dinge, die überall verstanden werden. Kulturelle Unterschiede wollen wir zulassen, wo nötig. Das alles schafft eine übergreifende Unternehmenskultur, auf die wir stolz sind.

Im vergangenen Jahr wurde Ihr Projekt „Der Wandel einer HR-Organisation vom Saulus zum Paulus“ prämiert. Worum ging es dabei?

FRIEDERICHS Der Fokus lag auf unserem Beitrag in HR, die digitale Transformation des Unternehmens nach vorne zu bringen. Vor drei Jahren haben wir eine Unternehmensstrategie mit 15 Wörtern entwickelt: „Wir werden Weltmeister, weil unsere Mitarbeiter die historische Chance einer Digitalisierung verstehen, nutzen und leben.“ Ich habe mich damals gefragt: Was bedeutet das für HR? Wie können wir zum Beispiel das Wissen von damals 50 Entwicklungsingenieuren transparent machen? Unser Berater Stephan Grabmeier hat uns nahegebracht, dass es dabei nicht allein um ein IT-Tool für die Entwicklung geht, sondern um die Art und Weise, wie wir miteinander kommunizieren. Wir haben un-

sere Mitarbeiter mit einem Storytelling-Ansatz für unser Social Collaboration Tool von einem Lonely Worker hin zur gemeinsamen Netzwerkparty bewegt. Heute haben wir im Tool eine Beteiligungsquote von 80 Prozent; 35 bis 40 Prozent der Mitarbeiter stellen regelmäßig eigenen Content ein. Einzelne Gruppen waren am Anfang richtig dagegen, heute lieben sie dieses Tool. Der zweite Punkt war unser Galiläisches Dorf, über das wir schon gesprochen haben. Und wir haben eine MOVE-Gruppe etabliert, die gelernt hat, Grenzen zu überschreiten, denn in unserer alten Welt waren wir noch etwas hierarchischer unterwegs. Dank der Neugier unserer MOVE-Gruppe wurden zum Beispiel wesentliche Infos aus den zweiwöchentlichen Abteilungsleitermeetings präsent, das heißt, sie sind jetzt in unserem Social Collaboration Tool für alle zugänglich. Zudem werden eigene Projekte vorgeschlagen wie zum Beispiel die Einführung eines globalen Projektmanagementstandards. Heute hat die Mitarbeiterstimme viel mehr Wert, und wir als HR arbeiten an vielen Stellen, unsere Organisation nach vorne zu bringen.

HR HAT SICH KOMPLETT VERÄNDERT

Aber auch HR hat sich komplett verändert. Mit der Einführung der Social-Collaboration-Plattform haben wir eine Kommunikationsexpertin eingestellt aus einer Digitalagentur, die uns beigebracht hat, wesentlich aktiver zu sein und viel präsenter im Markt zu stehen. Und wir haben unsere HR-Prozesse neu gestaltet. Eine Mitarbeiterin, die früher Business Partner war, ist jetzt für das Thema Recruiting im digitalen Kontext verantwortlich. Dieses offene Mindset und die Bereitschaft, Dinge neu zu denken, haben uns in den letzten drei Jahren weit nach vorne gebracht und uns auch verändert. Ein schönes Beispiel ist ja wie bereits erwähnt unser Innovation Lab in Wien, eine Organisation ohne Manager. Damit schaffen wir eine ganz eigene Form agiler Unternehmensführung.

Oft höre ich, naja, HRler sind vielleicht nicht so lernfähig. Das glaube ich nicht. Man braucht Offenheit und Lernwillen, dann kann man mit seinem Team Schritt für Schritt gemeinsam gestalten.

Wie wird das HR der Zukunft aussehen?

FRIEDERICHS Hier wird noch viel mehr die Vernetzung im Vordergrund stehen. Macht HR Personalentwicklung oder geht das von den Mitarbeitern selber aus? Muss das Recruiting durch HR erfolgen oder kann man hier nicht auch den Mitarbeitern mehr Spielraum ermöglichen? Ich glaube, dass HR noch viel mehr eine Coach- und Supportrolle übernehmen wird, um das Business zu unterstützen. Aber man muss auf gleicher Augenhöhe sein und nicht in einer Demuthaltung auf Aufträge warten. Man braucht Rückgrat, Mut und Veränderungswillen. Und ein HRler sollte der erste Salesman sein, schließlich verkaufen wir das Unternehmen nach außen und nach innen.

Was wäre denn Ihr Karriererat an einen Nachwuchs-HRler?

FRIEDERICHS Auf jeden Fall die Auseinandersetzung mit digitalen Medien, sich mit künstlicher Intelligenz zu beschäftigen und zu fragen: Was bedeutet das für meine Arbeit heute? Man sollte bereit sein, trotzdem sehr generalistisch anzufangen. Die meisten Bewerber wollen ja immer gerne in den Bereich der Personalentwicklung. Das ist aber nicht alles. Janina Kugel, Personalvorständin bei Siemens, hat einmal gesagt: HR muss nicht beliebt sein, HR muss respektiert sein. Respektiert wird man, wenn man eine gute Fachkompetenz, eine klare Meinung hat und etwas durchsetzen kann. Es geht auch darum, sich um den einzelnen Mitarbeiter zu kümmern. Aber dabei muss man immer verstehen, auch HR ist ein Business-Bereich.

Vielen Dank für das Gespräch! ●

Das Interview führte Katharina Heuer
Ende Januar in München